

https://docs.google.com/presentation/d/1LuIQ32-qqLqE0J5NW6V1AHS_AWPxy8rNvZ36xmO65OsA/edit#slide=id.g2dd76dd90a7_0_644

Implementeringsstrategi och metodmanual för *Malmökraften* och *lokala/regionala Kraft-verksamheter*

Arbetsförmedlingen, 2024-08-23

Malmö stad, Försäkringskassan, Region Skåne och Finsam.





*Det som gör Malmökraften unikt är att det är ett **volymprojekt** med många deltagare, att vi fyra parter sitter **samlokaliserade** och att vi jobbar helhjärtat tillsammans mot ett **gemensamt mål**”¹*

- Citat från intervju med chef för part i Malmökraften



Anders Christensson
Ansvarig partner
+46 70 929 38 39
anders.christensson@pwc.com

Josefine Palmqvist Schultz
Projektledare
+46 70 582 41 09
josefine.palmqvist.schultz@pwc.com

Charlotte Erdtman
Expert
+46 72 584 96 05
charlotte.erdman@pwc.com

Solveig Schmidt
Projektmedarbetare
+46 70 851 93 18
solveig.schmidt@pwc.com

23 augusti 2024

Framtagande av rapport som innehåller: en implementeringsstrategi och en metodmanual baserad på Malmökraftens verksamhet och samlade erfarenhet

Denna rapport har upprättats i enlighet med vårt, Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB ("PwC"), uppdragsavtal signerat den 3 mars 2024.

Vår förhoppning är att framtagen rapport kan fungera som ett guidande och stöttande underlag vid planering, genomförande och uppföljning av såväl befintliga som nya lokala/regionala Kraft-verksamheter.

Med vänlig hälsning,

Josefine Palmqvist Schultz
Projektledare

Innehåll

01

Om Malmökraften

Kapitlet ger en övergripande introduktion till Malmökraften och inkluderar statistik och en s.k. One pager i två varianter.

02

Implementeringsstrategi

Kapitlet beskriver den implementeringsstrategi som utformats utifrån all inkommen dokumentation, fokusgrupp och intervjuer samt löpande kundavstämningar.

03

Metodmanual

Kapitlet presenterar den guidande metodmanual som tagits fram med hjälp av inkomna styr- och stöddokument, fokusgrupp, intervjuer och kontinuerlig dialog med kund.

04

Bilagor

Här återfinns information om det genomförda uppdraget samt fördjupad information kopplat till Malmökraften.

1

Om Malmökraften



*Det som är Malmökraftens signum (som andra offentliga och idéburna organisationer kan anamma) är att vi arbetar **samlokaliserat i multikompetenta team**, med en **gemensam styrning**. Samt att vi har tillgång till varandras **verktygslådor**. Tillsammans kan vi göra så mycket mer för varje individ.”²*

- Citat från fokusgrupp projektledning Malmökraften

Vad innebär Malmökraftens arbetssätt?

Genom att olika professioner från kommun, region och stat arbetar samordnat från en fysisk plats samlas de offentliga resurserna runt individen. Istället för att individen har flera parallella ärenden har individen ett ärende och en handlingsplan där alla aktuella insatser är medtagna och synkroniserade.

Hur funkar det?

Varje organisation går in med professionella resurser och samlokaliserar det multikompetenta teamet i en gemensam fysisk lokal. Arbetet genomförs utifrån en strukturerad process där kartläggning av individen genomförs och en individuell handlingsplan tas fram, som på ett effektivt sätt stödjer deltagaren mot dennes individuella mål - med fokus på egen försörjning via arbete eller studier. Verksamheten har gemensamma mål och styrning, nyttjar den samlade verktygslådan hos alla medverkande parter och arbetar aktivt för att främja en gemensam arbetskultur.

Hur går det?

1. **60%** av deltagarna avslutades mot **arbete och studier** under 2024
2. **56%** av deltagarna uppbar försörjningsstöd vid inskrivningstillfället

8900 deltagare har tagit del av verksamheten från 2018 t.o.m. juni 2024. 2989 av dessa har avslutats mot arbete och studier.

Fotnot: resultat för perioden jan-aug är ej medräknade i ovan statistik.

Vad krävs för att starta en lokal/regional Kraft-verksamhet?

Den viktigaste förutsättningen är att offentliga (och eventuellt idéburna) aktörer enas runt en stark vilja att samarbeta och samverka över- och mellan- organisatoriska gränser. I Malmö initierades samverkansarbetet av Arbetsförmedlingen, men samarbetet kan också startas genom att exempelvis en eller flera kommunala förvaltningar, Försäkringskassan, primärvård eller Finsam initierar en gemensam dialog. Utökad samverkan mellan kommun och Arbetsförmedlingen är uttryckt i Arbetsförmedlingens nu aktuella styrdokument. Detta ger goda möjligheter till lokala dialoger utifrån lokala/regionala Kraft-verksamheter där just samverkan är i fokus och resultaten är evidensbaserade. Stockholm och Halmstad har startat egna lokala Kraft-verksamheter, lär av dem och Malmö och bygg vidare på de erfarenheter och kunskaper som finns!

Genom att följa fem steg kan en lokal/regional Kraft-verksamhet startas på ett effektivt, inkluderande och strukturerat sätt:

1. **Initiera dialog:** en intresserad part kartlägger det lokala/regionala nuläget och bjuder in alla parter med ansvar för/intresse av arbetsmarknadspolitiska frågor till en öppen dialog för att utröna intresse av att skapa en lokal/regional Kraft-verksamhet.
2. **Planera för:** sätt samman en arbetsgrupp och ta fram en road-map för alla frågor/områden i de efterföljande stegen. Säkra tidig dialog kring budget och kostnadsfördelning.
3. **Fatta beslut:** gå igenom road-map:en och säkra beslutsfattande i samtliga organisationer (och i formerad styrgrupp för verksamhetsgemensamma beslut). Inkludera framtagande av underlag och tid för beredningsprocess.
4. **Genomför:** sätt organisationen genom att ta fram rutiner, riktlinjer och processer och bygg stegvis en gemensam arbetskultur med grund i enhetliga mål, ledning och styrning.
5. **Följ upp:** säkra uppföljning av såväl hårda som mjuka värden: hur går det och hur mår vi? Inkludera könsuppdelad statistik i alla mätetal.

Vill du veta mer om Malmökraften och om att starta en lokal/regional Kraft-verksamhet?

Vänd dig till: iana.besirevic@arbetsformedlingen.se

Bakgrund till Malmökraften

Höga arbetslöshetsnivåer i Malmö

Malmö har generellt höga nivåer av arbetslöshet och försörjningsstöd.⁵ Under 2022 uppgick arbetslösheten till 12,7% för män och 11,9% för kvinnor, men liknande nivåer har under lång tid varit en realitet.⁶ Mer än var tionde Malmöbo i arbetsför ålder står därmed utanför den svenska arbetsmarknaden och är därmed sannolikt beroende av någon form av offentligt stöd för att kunna finansiera sin livsföring. Samtidigt finns stora behov av arbetskraft. I Malmö, liksom i stora delar av övriga landet, råder en mismatch mellan de som söker arbete och de som anställer. Rätt kompetens och rätt erfarenhet - utifrån arbetsgivarnas uttalade behov - saknas. Situationen är inte ny, kompetensglappet har funnits på den svenska arbetsmarknaden i många år. Men komplexiteten i frågan gör att den kvarstår år efter år.⁷

Malmö har också upplevt perioder med höga nivåer av gruppen långtidsarbetslösa. En grupp som generellt präglas av bristande arbetslivserfarenhet, språkliga hinder och upplevd ohälsa. Det råder även ett utbildningsunderskott hos målgruppen vilket bidrar både till långtidsarbetslösheten, samt till bristen på sökande till existerande jobbomöjligheter med efterfrågad kompetens- och erfarenhetsprofil.⁸

Så hur kan den samlade offentlighetens olika parter med delat ansvar för individ och arbetsmarknads- och utbildningsfrågor, rehabilitering samt hälso- och sjukvård agera för att minska glappet mellan arbetssökande och arbetsgivare? Malmökraften utgör ett svar på den frågan.

Behov av ökad samverkan

En utsatt invånares livssituation kan innefatta behov av flera olika organisationers tjänster parallellt. Samma individ kan således behöva stöd från exempelvis Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, hälso- och sjukvård samt individ- och familjeomsorgen samtidigt.⁹ När offentliga organisationer delar målgrupp ställs höga krav på samarbete och samverkan. Något som historiskt varit utmanande att få till på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Starten av Malmökraften 2018 då Arbetsförmedlingen, Malmö stad, Försäkringskassan och Region Skåne kraftsamlade med Finsam var och är ett sätt att agera för en mer fungerande samverkan. I syfte att stötta arbetssökande långt ifrån arbetsmarknaden till egen försörjning via arbete eller studier.¹⁰

Malmökraftens fokus

Malmökraften gör det enklare för Malmöbor att ha en ingång till de olika myndigheterna. Fokus ligger på att stödja arbetssökande ut till arbete eller påbörjar studier.¹¹ Det gemensamma teamarbetet mellan professionerna som representerar de olika samverkansparterna gör också att kartläggningar och planeringar blir mer effektiva och mer synkroniserade.

Tillhörande teorier och studier

Malmökraften arbetar utifrån en metod som är inspirerad av Växthusets forskningsstudie. Växthusets forskningscenter genomförde under åren 2013-2016 projektet *Employment Indicator Project* som 4000 deltagare och tio danska kommuner deltog i. Syftet med projektet var att undersöka vad de viktigaste faktorerna är för att kunna hjälpa människor med komplexa jobbproblem och vilka indikatorer som är kopplade till ökad jobsannolikhet.

De övergripande resultaten från projektet visade att flera indikatorer direkt ökar sannolikheten för jobb. Några av dessa var: *handledarens och deltagarens tro på att deltagaren kan få ett jobb, att deltagaren har samarbetsförmåga och att deltagaren har en realistisk förståelse av sina färdigheter.* Dessutom visade projektet att *sannolikheten att få ett jobb ökar om deltagarna får samordnade insatser*, där en av insatserna var företagsorienterade/jobbinriktade.

Malmökraftens verksamhet har inspirerats av Växthusets forskningscenters projekt och erfarenheter. Malmökraftens arbetssätt utgår därför från en *gemensam samordnad planering och en ingång till de olika myndigheterna, där ett multikompetent team knyts runt den enskilde individen utifrån ett holistiskt perspektiv och med fokus på matchning.*¹²

Sedan Malmökraften initierades 2018 har fokus varit på arbete och studier utifrån högst ställda mål. 8900 deltagare gått igenom verksamheten, 2989 av dessa har avslutats mot arbete och studier. För Malmökraften ESF, det vill säga det ESF-projekt som startade 1 september 2023, har hittills 49% av de utskrivna påbörjat arbete och 11% påbörjat studier.¹³

Malmökraftens inledande verksamhet

Namn: Malmökraften

Finansiär: Finsam i Malmö och projektpengar från Arbetsförmedlingen

Budget: 44 400 000 SEK

Period: 2018-2019

Målgrupp:

- 20% med funktionshinderkod
- 20% som har minst 450 dagar i Jobb- och utvecklingsgarantin
- 20% individer som har lämnat etableringen

Varav:

40% är kvinnor och 60% är män.

Mål:

- 3 500 individer ska ha deltagit i projektet
- 1 500 individer ska ha avskrivits mot arbete eller ha gått vidare till reguljära studier.
- Myndigheterna ska ha upprättat en tydlig samverkansstruktur och tagit fram förbättringsområden och förslag som kan implementeras i ordinarie verksamheter.

Om Malmökraften

“Malmökraften är ett samverkansprojekt som drivs genom Malmö stad, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och primärvården i Region Skåne. Projektet drivs som ett Finsam-projekt men skiljer sig från många andra Finsam-projekt genom att det är mer storskaligt. Syftet är att förenkla individens kontakt med de olika myndigheterna, effektivisera ärendehantering, minska byråkratin och stärka fokus på att hjälpa arbetssökande till arbete eller utbildning. Projektet riktar sig till långtidsarbetslösa Malmöbor som är inskrivna i Jobb- och utvecklingsgarantin (hädanefter JOB) samt vissa sjukskrivna och unga med aktivitetsersättning. Målet är att förkorta arbetslöshetstiden och tiden med ersättning från Försäkringskassan för att öka graden av egenförsörjning.”

https://www.finsamimalmo.se/portals/finsam/FinsamDokument/Malm%C3%B6kraften%20rapport_final190831.pdf



Fortsättningen med Malmökraften 2.0

Namn: Malmökraften 2.0

Finansiär: ESF och Finsam i Malmö

Budget: 89 946 472 SEK

Period: Jan 2020- dec 2022

Målgrupp: Arbetsökande; folkbokförda i Malmö med samverkansbehov. Projektet MALMÖKRAFTEN 2.0 riktar sig till arbetsökande med eller utan försörjningsstöd som deltar i Jobb- och utvecklingsgarantin och till personer som uppstår sjukpenning. Personer som under lång tid varit i kontakt med offentliga organisationer men ändå inte fått ett stadigvarande fäste på arbetsmarknaden. Deltagare ska ha haft minst 12 månaders obruten inskrivningstid vid Arbetsförmedlingen.

Mål

- 4000 deltagare ska ha deltagit i Malmökraften 2.0 under hela projektperioden
- 1800 deltagare har gått till arbete eller studier
- Jämställdhetsmål
 - Det ska vara en jämn fördelning av kvinnor och män som deltar i Malmökraften 2.0.
 - Andelen kvinnor och män som går ut i arbete och studier ska vara jämnt fördelade i Malmökraften 2.0.
- Färre deltagare uppstår försörjningsstöd och sjukpenning än vid start
- 75% av deltagarna från FK har gått över till AF/FK samverkan

Om Malmökraften 2.0

“Malmö stad tillsammans med Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och primärvården i Region Skåne tog ett rejält krafttag för att förhindra rundgången mellan myndigheterna och optimera användningen av de arbetsmarknadspolitiska resurserna.

Ett 40-tal medarbetare från parterna samlokaliseras i Arbetsförmedlingens lokaler och jobbade tillsammans i multikompetenta team. Här fanns arbetsförmedlare, vårdkoordinatorer från primärvården, handläggare från Försäkringskassan samt socialsekreterare, arbetsmarknadssekreterare och studie- och yrkesvägledare från Malmö stad.”

<https://www.esf.se/resultat/projektbanken/projekt/?dnr=2019/00520>

Om målluppfyllelse

Vid projektets slut hade projektet uppnått volym- och resultatmål: 4295 unika personer hade deltagit i projektet med en jämn könsfördelning och 1874 personer hade gått ut i arbete eller studier.

<https://www.finsamimalmo.se/portals/finsam/FinsamDokument/Slutrapport%20Malm%C3%B6kraften%202.0.pdf>



Malmökraften under januari t.o.m. augusti 2023

Namn: Malmökraften

Finansiär: Finansierat av FINSAM i Malmö, Arbetsförmedlingen och Malmö stad

Budget: 7 000 000 SEK av FINSAM. Försäkringskassan, Malmöstad och Arbetsförmedlingen medfinansierar projektet i form av medarbetare.

Period: Jan- Aug 2023

Målgrupp:

- Malmöbor i arbetsför ålder som varit utan arbete under minst 12 månader. Individerna ska inte bedömas kunna ta del av inom Arbetsförmedlingen upphandlade insatser utan är i behov av samverkan samt gynnas av gemensam planering och förberedande insatser. Särskilt deltagare från Försäkringskassan har en dokumenterad ohälsa som försvårar återinträde på arbetsmarknaden. Malmökraften kommer ha en jämn könsfördelning.

Mål:

- Minst 45% av deltagarna erhåller arbete
- Minst 10% av deltagarna går vidare till reguljär utbildning och sfi
- Färre deltagare uppbär försörjningsstöd och sjukpenning än vid start
- 60% av deltagarna från FK har gått över till AF/FK samverkan

- Övriga deltagare har gjort en stegförflyttning och närmat sig arbetsmarknaden. Stegförflyttning kan innebära att deltagaren går in i AF/FK samverkan, samt har fått sina behov klarlagda

Om Malmökraften under 2023

Verksamheten utifrån metoden Malmökraften fortsatte genom egenfinansiering under första delen av 2023. Från september 2023 gick verksamheten över i ett socialfondsprojekt (läs mer på nästa bild).



Malmökraften som socialfondsprojekt under perioden september 2023 t.o.m. december 2024

Namn: Malmökraften

Finansiär: Finansierat av ESF, FINSAM i Malmö, Arbetsförmedlingen och Malmö stad

Budget: 15 061 131 SEK

Period: Sept 2023 - Dec 2024

Målgrupp: Malmöbor i arbetsför ålder som varit utan arbete under minst 12 månader. Individerna ska inte bedömas kunna ta del av inom Arbetsförmedlingen upphandlade insatser utan är i behov av samverkan samt gynnas av gemensam planering och förberedande insatser. Särskilt deltagare från Försäkringskassan har en dokumenterad ohälsa som försvårar återinträde på arbetsmarknaden. Malmökraften kommer ha en jämn könsfördelning.

Mål:

- 1300 individer deltagit i Malmökraften inklusive deltagare från Försäkringskassan
- Minst 45% av deltagarna erhåller arbete, cirka 545 deltagare
- Minst 10% av deltagarna går vidare till reguljär utbildning, cirka 121 deltagare
- Färre deltagare uppbär försörjningsstöd och sjukpenning än vid start
- 60% av deltagarna från Försäkringskassan har gått över till AF/FK samverkan, cirka 54 av 90 deltagare totalt

- 90 % av övriga deltagare har gjort en stegförflyttning och närmast sig arbetsmarknaden.

Om Malmökraften från september 2023

“Malmökraften bygger på en samverkan mellan stat, region och kommun på den neutrala plattform ett samordningsförbund kan erbjuda. Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Region Skåne och Malmö stad samlas nu för att slutgiltigt föra in Malmökraften in i ordinarie verksamhet i Malmö.”

<https://www.finsamimalmo.se/portals/finsam/ESF%20ans%C3%B6kan.pdf?ver=2023-06-26-133604-357>

Om målluppfyllelse

Under 2024, t.o.m. 30 juni, har hittills 48 procent av deltagarna avslutats mot arbete och 10 procent avslutats mot studier, med en jämn könsfördelning.



Summerande resultat av utvärderingar

Tidigare genomförda utvärderingar

Malmökraften har utvärderats i olika omgångar. Både av externa och interna parter. Extern följeforskning (eller lärande utvärdering) ställs ofta som krav på socialfondsfinansierade projekt, vilket Malmökraften varit. De externa utvärderingarna genomfördes av Sweco (2019 och 2020–2022) samt av Inspektionen för socialförsäkringen (ISF) i form av en effektutvärdering (som baseras på inledande verksamhet i Malmökraften 1.0, d.v.s. under perioden mars 2018 t.o.m. december 2019). De interna uppföljningarna har exempelvis skett i form av workshops samt genom kontinuerliga analyser i samband med rapportering till Finsam och till ESF-rådet. Uppföljningarna har haft olika fokusområden såsom hela projektets drift och ledning- och styrning och styrgruppens roll och ansvar/mandat.

Summerande resultat från Sweco:s utvärderingar

Från Sweco:s utvärderingar framkommer både framgångsfaktorer och utmaningar. Bland annat lyfter utvärderingarna nedan följande punkter.¹⁴

Utmaningar

- Projektet kunde ha planerats bättre initialt och det hade varit bättre om projektet hade haft en tydligare uppstartsfas.
- Avsaknad av ett gemensamt dokumentations- och ärendehanteringssystem mellan myndigheterna.
- Sekretessen mellan myndigheterna och att de har olika registreringssystem har försvårat administrationen och uppföljningen.

- Samverkansaktörerna är organiserade på olika sätt vilket kan innebära olika typer av utmaningar och vilket kan försvåra effektiv samverkan.

Framgångsfaktorer

- Det teambaserade arbetet, det gemensamma förhållningssättet och samlokaliseringen har sannolikt gynnat deltagarna.
- Ett system runt deltagaren med samordnade och parallella insatser har sannolikt bidragit till kortare ledtider och bättre matchning för deltagarna.
- De medverkande aktörernas rörelse från samverkan till samhandling, har bidragit till ökad tillit till och förståelse för varandras roller, uppdrag och kompetenser.
- Projektet har sannolikt bidragit till en snabbare stegförflyttning för deltagarna mot arbete och/eller studier.

Summerande resultat från ISF:s utvärdering

Inspektionen för socialförsäkringens utvärdering omfattade data från 12000 arbetssökande i Jobb- och utvecklingsgarantin samt 1200 deltagare i Malmökraften.¹⁵

- Rapporten visar att det finns positiva effekter för individen av att ha fått samordnat stöd genom teamverksamheten Malmökraften på olika försörjnings- och arbetsmarknadsrelaterade utfall, ex. minskat försörjningsstöd, högre medelinkomst samt högre andel som börjat studera än kontrollgruppen.





*Rent resultatmässigt så når Malmökraften **jättefina resultat**. Malmö stad har **minskade försörjningsstödkostnader** som Malmökraften bidragit till och **långtidsarbetslöshetsnivåerna** har också **minskat rejält** tack vare de samlade insatserna.”¹⁶*

- Citat från intervju med chef för deltagande organisation



Mer än hälften av våra deltagare är **försörjningsstödstagare**. Många är utomeuropeiskt födda kvinnor med **långt avstånd till arbetsmarknaden**. Vi fokuserar på avslut till arbete och studier och vi använder de **lönestöd** målgrupperna, respektive arbetsgivaren har rätt till. **Att etablera sig på den reguljära svenska arbetsmarknaden tar tid**. En anställning med lönestöd innebär ett viktigt närmande mot målet: fast förankring på arbetsmarknaden. Men vi arbetar också med **individens stegförflyttning** för att närma sig arbete eller studier. Det är likaså viktigt att genomföra och uppmärksamma. **Vi gör skillnad på olika sätt**. För många Malmöbor. Varje dag.”¹⁸

2

Implementeringsstrategi



*En viktig vinst som Malmökraften skapat är att vi **sänker trösklarna** mellan våra fyra organisationer (Arbetsförmedlingen, Malmö stad, Försäkringskassan och Region Skåne). Vi visar att **det går att samarbeta**, trots de många hinder som finns: såsom sekretess mellan oss, verksamhetssystem som inte pratar med varandra etc.”¹⁹*

- Citat från intervju med chef från deltagande organisation

Vad ska implementeringsstrategin syfta till? Hur kan den användas och av vem/vilka?

Malmökraften är unikt eftersom de parter som är involverade i en arbetssökandes väg mot egen försörjning - via arbete eller studier- är samlokaliserade och säkrar en snabbare väg framåt utifrån respektive individs mål. Samverkansparterna skapar en gemensam arbetskultur och arbetar mot gemensamma mål. Genom Malmökraftens arbetssätt säkras en effektiv process som både sätter individens behov i fokus och välfungerande samverkan mellan de medverkande organisationerna. Långtidsberoende av försörjningsstöd minskar och tiden i arbetslöshet förkortas. Samtidigt som förutsättningar skapas för en bättre fysisk och psykisk hälsa för deltagande individer.

Arbetssättet Malmökraften är fullt möjligt att förankra och anamma i andra kommuner och regioner i Sverige än i Malmö. Än så länge har Malmökraften spridits till Stockholm i form av [Stockholmskraften](#) och där säkrat en treårig finansiering via svenska ESF-rådet och arbete pågår i Halmstad för att starta upp en Halmstadskraft.

Givet att Halmstad blir den första staden i en mellanstor kontext att starta en Kraft-verksamhet blir det särskilt intressant att följa den fortsatta processen där. Likaså vore det intressant att följa en mindre kommuns start av en Kraft-verksamhet. Arbetssättet är inte avhängigt en organisations storlek utan går att applicera i liten, mellanstor och stor kontext. Så länge som exempelvis deltagarvolymerna och personella resurser anpassas utifrån den lokala kontexten.

Den här implementeringsstrategin är tänkt att användas som ett guidande och stödjande verktyg för utveckling av den befintliga verksamheten som kallas Malmökraften (utifrån framtida faser) och gentemot initiering av nya lokala/regionala verksamhets-Krafter. Det går både att använda utvalda delar av implementeringsstrategin, och att använda hela strategin som en road-map för processen från ax till limpa. Såväl operativa medarbetare som chefer i organisationer vilka är intresserade av att starta en lokal/regional

I alla steg i implementeringsstrategin- säkra att svar på frågan: vilken/vilka funktioner i vilken/vilka organisationer ansvarar för att göra vad och när.

Kraft-verksamhet kan gagnas av strategin eftersom den visar vad som behöver genomföras när (med förslag på vilken/part som bör ansvara för respektive delmoment).

Implementeringsstrategin är uppbyggd utifrån momenten: 1. Initiera dialog, 2. Planera för, 3. Besluta om, 4. Genomföra samt 5. Följa upp. Respektive delmoment innehåller en summerande textdel och 1-2 efterföljande bilder som konkretiserar vad som behöver göras under respektive fas.

Givet att implementeringsstrategin ska kunna användas självständigt återfinns vissa delar i metodmanualen.

Delar i implementeringsstrategin



Steg 1: **initiera dialog** med tänkbara lokala och regionala samverkansparter

För att kunna starta en lokal och/eller regional Kraft-verksamhet behöver en part initiera dialog med potentiella samverkansorganisationer. I Malmökraften har verksamheten ägts av Arbetsförmedlingen.

Kärnan i en lokal/regional Kraft är att offentliga (och/eller idéburna) aktörer vill gå samman och arbeta mer effektivt och ändamålsenligt gentemot arbetssökande personer i arbetsför ålder. Att arbeta på det sätt som Malmökraften gjort och fokusera på samlokaliserad samverkan - utifrån gemensamma mål- och därigenom på ett effektivt sätt stötta varje arbetssökande individ mot arbete och/eller studier kräver flera olika faktorer.

Dels att någon part initierar en inledande dialog mellan de parter som har ett intresse av att arbetssökande individer i en kommun eller i en region kommer vidare ut mot egen försörjning (ett intresse kan exempelvis handla om invånaransvar, aktivitetsansvar, ansvar för försörjningsstödsnivåer etc.).

Dels att flera av dessa intressenter ser vinsterna utifrån individ, samverkande organisationer och samhället i stort av att arbeta gemensamt med dessa frågor - trots de utmaningar det innebär (exempelvis utifrån olika arbetskulturer, olika uppdrag och olika mål och mätetal i respektive hemmaorganisation). Samt att det finns finansiella förutsättningar för att starta en ny verksamhet.

Men det första steget är alltså att någon part bjuder in till en första dialog så att det är möjligt att *utvärdera om det finns lokala/regionala förutsättningar för att fortsätta processen med att starta en lokal/regional Kraft-verksamhet.*

Att göra kopplat till det första steget: **initiera dialog**

- ❑ *Kartlägg de lokala respektive regionala förutsättningarna. Vilka offentliga organisationer har planerade eller pågående insatser kopplat till målgruppen arbetssökande i arbetsför ålder? Vilka parter skulle behöva medverka i en verksamhet som har som uttalat- gemensamt- mål att utifrån samverkan stötta individer mot egen försörjning? Se över vilka mål som är uppsatta hos lokala, regionala och statliga aktörer för att säkra koppling till politisk och verksamhetsmässig inriktning och styrning (källor för information är exempelvis regleringsbrev, regional utvecklingsstrategi, nämndsprotokoll och budget).*
- ❑ *Fundera igenom vad bästa möjliga utfall är av ett första dialogmöte. Planera agendan utifrån detta. Säkra att det finns tid för frågor och funderingar för medverkande parter. Samt att ni är ense om nästa steg.*

Fortsättning på nästa sida.

Fortsättning på att göra kopplat till det första steget: initiera dialog

- ❑ *Bjud in till möte* med de kartlagda organisationerna för att ha en samlad dialog med alla involverade parter. Bifoga gärna sammanfattningen om vad Malmökraften är och hur verksamheten fungerar (använd exempelvis någon av de två förslag på det dokument vi kallar *One pager* i den här rapporten) med inbjudan. Detta för att de vidtalade organisationerna snabbt ska kunna skapa sig en bild av sammanhanget och möjliga resultat som går att nå genom att arbeta samlat och samlokaliserat gentemot en gemensam målgrupp. Tidpunkt för dialogmötet kan med fördel planeras utifrån budgetprocessen hos respektive medverkande part (alternativt i anslutning till publicerad eller planerad utlysning från extern part, såsom svenska ESF-rådet).
- ❑ Inför mötet tar initiativtagare fram *statistik* som illustrerar hur nuläget ser ut lokalt/regionalt. Inkludera sammanställning av försörjningsstödsnivåer och långtidsarbetslöshet och utgå från faktorer som medför särskild utsatthet för långtidsberoende av försörjningsstöd och långtidsarbetslöshet (såsom kön, funktionsnedsättning, utomeuropeiskt född, gymnasieutbildning, 55+). Aktuell (och historisk) statistik går att nå via exempelvis [Kolada](#) och [Arbetsförmedlingen](#).
- ❑ Fundera likaså inför mötet på *hur en lokal/regional version av Malmökraften kan se ut*. Ta gärna fram några olika förslag på målgruppsdefinition(-er),

deltagarvolym på årsbasis, tänkt bemanning (typ av personalkategorier, utifrån årsarbetare och potentiella samverkansorganisationer), möjliga insatser för deltagare och tänkta målnivåer utifrån exempelvis avslut mot arbete respektive studier. Samt tänk igenom olika möjliga vägval kring området ledning och styrning (hur ska ledning och styrning gå till såväl operativt som strategiskt? Prioritera gärna ett enhetligt uppföljningssystem som kan kommuniceras till respektive medverkande organisation. Är exempelvis styrgrupp samt samverkansgrupp lämpliga forum för beslut respektive dialog?). Tänk också igenom vilka kostnader och resurser de olika förslagen skulle innebära på årsbasis samt säkra att utrymme för dialog om budget och fördelning av kostnader ryms på mötet. Fundera också igenom tidsaspekten. Hur lång tid behöver en pilotverksamhet för att kunna starta upp och visa på resultat? Sätt denna tidsrymd i relation till befintliga finansieringssystem och diskutera frågan på dialogmötet.

- ❑ Tänk också igenom *möjliga finansierings- och organiseringsalternativ*. Kan den här verksamheten finansieras genom reguljära budgetmedel hos respektive ingående organisation eller finns utlysta externa medel som kan fungera för en pilot?

- ❑ Under mötet: inbjudande part *dokumenterar dialogen och action-punkter* (samt *vilken* organisation som ansvarar för att göra vad när). Under sittande möte enas närvarande parter om när och hur nästa dialog ska komma till stånd, samt vad som ska vara i fokus på nästa träff.
- ❑ Efter mötet: *skickas dokumentationen* ut till alla medverkande parter och action-punkter följs upp av inbjudande part och status kring dessa kommuniceras till alla intressenter. En naturlig inledande action-punkt är att respektive medverkande organisation ska inkomma med namn och kontaktuppgifter till de personer som ska medverka i den arbetsgrupp som bör formeras för att kunna fortsätta med nästa steg, d.v.s. planeringen. Ansvarig och sammankallande part för arbetsgruppen blir förslagsvis representant från initierande organisation (om gruppen inte bestämmer något annat gemensamt).

Mer om den inledande kartläggningen över potentiella samverkansaktörer

Inför en inledande samverkansdialog behöver den part som bjuder in till dialogen kartlägga vilka organisationer/aktörer som skulle kunna vara en del av en kommande lokal/regional Kraft. Aktuella parter kan variera beroende på lokala förutsättningar, nuvarande arbetsmetoder samt vilka mål som är aktuella i respektive organisation.

Exempelvis består Stockholmskraften (som drivs som ett socialfondsprojekt under perioden 1/9 2024 t.o.m. 1/9 2027) av samverkan mellan Arbetsförmedlingen och Stockholms stad via dess Jobbtorg, medan Malmökraften består av Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Malmö Stad och Region Skåne samt stötts av Finsam i Malmö.

SKR (Sveriges kommuner och regioner) bör likaså kunna bidra med lokal och regional förankring utifrån sin roll som företrädare för kommun och region i bl.a. arbetsmarknadsfrågor. Lokala/regionala Kraft-verksamheter kopplar väl an till två av de fem behov som SKR lyft kopplat till Arbetsförmedlingens lokala närvaro och samarbete:²⁰

1. Operativt samarbete med kommuner och regioner för individer i behov av samlat stöd
2. Strategiskt samarbete på ledningsnivå mellan kommuner och Arbetsförmedlingen

För att tydliggöra respektive organisations förutsättningar till deltagande och åtagande i planering och implementering av en ny lokal/regional Kraft-verksamhet bör inledande dialoger (läs mer under stycket om att initiera dialog i Implementeringsstrategin) *inkludera samtal om respektive aktörs uppdrag. Dels för att tydliggöra uppdragen för varandra men också för att åskådliggöra gränsdragningar och var uppdragen möts/eventuellt överlappar.*

Inspiration och lärdomar om vad aktörernas respektive roll kan vara kan med fördel dras från Malmökraftens erfarenheter (läs mer om detta under Metodmanualen).

Utifrån Malmökraftens erfarenheter: vilka offentliga skulle behöva medverka i er lokala/regionala kontext för att skapa bästa möjliga verksamhet?

Steg 2: att **planera för** i den egna organisationen och tillsammans med samverkansparter

Att arbeta för att lansera en ny verksamhet där olika offentliga (och eventuellt idéburna) aktörer samlokaliseras och samarbetar för att stötta arbetssökande till egen försörjning innebär ett planeringsbehov inom flera olika områden (läs mer om de konkreta planeringsområdena på nästa bild). Vilket i sin tur bl.a. behöver såväl resurser som tid och tydliga ambitionsnivåer.

För att strukturera upp processen behöver det bli tydligt vad som ska göras när och av *vilken/vilka funktioner* hos *vilken/vilka organisationer*. En arbetsgrupp bör formeras vilken blir navet i planeringsarbetet, vars medlemmar ansvarar för att kommunicera/informera till hemmaorganisationen, samt att återrapportera status i olika frågor till arbetsgruppen. Arbetsgruppen tar fram en gemensam road-map som tydliggör planeringsfasens alla delar. I road-map:en kan också en prioriteringsordning fastställas gemensamt.

Att säkra en gemensam arbets- och dokumentationsyta kopplat till planeringsarbetet är en viktig faktor för att kunna skapa effektivitet, transparens och inklusion i alla delar av processen. Låt såväl små som stora aspekter få ta plats i planeringsarbetet och säkra att en tidsplan tas fram i ett inledande skede (förslagsvis under ledning av initierande organisation, om inget annat beslut fattats av arbetsgruppen).

I den egna organisationen bör respektive utsedd arbetsgruppsmedlem säkra löpande kommunikation om hur planeringen fortgår, vilken tidsplanen är kopplat till de olika momenten och att beslut som behöver tas förbereds och lyfts in till gängse beredningsprocess. Inte minst kopplat till de budgetmässiga förutsättningarna. Att säkra samsyn i arbetsgruppen och hos de medverkande organisationerna kring vad den lokala/regionala Kraft-verksamheten får kosta på ett verksamhetsår och hur fördelningen av dessa kostnader ska fördelas, samt varifrån medlen ska komma är den viktigaste övergripande planeringsfrågan. Vilken behöver lyftas i ett tidigt skede (om frågan lyfts på ett inledande dialogmöte behöver den därefter lyftas upp igen så fort en arbetsgrupp är formerad). Både utifrån att det sannolikt inte går att genomföra satsningen utan finansiella resurser- och om dessa inte finns så tar rimligen arbetet (åtminstone i den omgången) slut, samt för att kommande beslutsprocess kopplat till budget behöver landa rätt i linjeorganisationernas årshjul.

Vid start av ny verksamhet kan det vara värdefullt att få extern hjälp för att utvärdera hur det går och vilka utmaningar som behöver omhändertas respektive vilka framgångsfaktorer som bör utvecklas ytterligare. Om arbetsgruppen ser ett sådant behov lyfts detta in till styrande forum för beslut. I underlaget bör specificeras vilken

uppskattad budget som föreslås för utvärderingen samt dess fokus och viktigaste insatspunkter.

Att göra kopplat till det andra steget: att planera för

- ❑ Under inledande dialogmöte enas medverkande parter om *vad som ska ske härnäst*.
- ❑ Respektive medverkande organisation ansvarar för att *inhämta besked* från sin hemmaorganisation om medverkan i en lokal/regional Kraft är möjlig, samt lämna svar till initierande organisation utifrån ett överenskommet datum. Här behöver också respektive medverkande part lämna besked om vilken roll och vilket ansvar som kan tas i de efterföljande planeringsmomenten.
- ❑ Initierande organisation tar fram *förslag på lokalt-/regionalt avtal* kopplat till planering och implementering av en lokal/regional kraft-verksamhet. I avtalet bör samtliga förutsättningar för samverkan framgå - i alla faser av den fortsatta processen. Ingående parter signerar avtalet som diarieförs i respektive organisations diarium.
- ❑ *Inriktning* behöver också bestämmas gällande *finansiering*. Kan den planerade verksamheten bekostas av reguljära budgetmedel eller ska en projektansökan med extern finansiering tas fram? Eller är det så att arbetsgruppen anser att en lokal/regional Kraft kan genomföras genom exempelvis omprioritering av befintliga resurser? Vald inriktning kring finansiering kommer att få konsekvenser för bl.a. tidsramen (när är deadline inför planerad alternativt pågående utlysning, hur

mycket tillgänglig tid/resurser finns för att skriva en projektansökan, hur lång tid tar finansieringspart på sig att fatta beslut om att avslå alternativt bevilja inkomna ansökningar, samt tillåtet startdatum i utlysningen är exempel på parametrar som behöver lyftas in i planeringsfasen) och vilka beslut som behöver fattas.

- ❑ Utifrån inkomna svar sätts en *tidsplan* som inkluderar alla moment som krävs utifrån den lokala/regionala kontexten för att planera inför, besluta om och starta verksamheten. Tänk på att berednings- och efterföljande beslutsprocesser generellt sett tar lång tid i offentliga organisationer, liksom eventuellt framtagande av projektansökan (d.v.s. om inriktningen är att ta fram en extern projektansökan). Räkna med 6-9 månaders framförhållning från det att ni vet vilka parter som avser ingå i verksamheten tills dess att erforderliga beslut är tagna.
- ❑ Inkludera facklig information och tid för eventuell facklig samverkan utifrån respektive medverkande organisations behov och åtagande i tidsplanen.
- ❑ Säkra att det finns löpande *möjligheter för avstämning* för arbetsgruppen som deltar i planeringen och sätt en ram för agendan under dessa forum. Säkra också en gemensam lagringsyta för de underlag som tas fram i planeringsprocessen.

Fortsättning på nästa sida.

Exempel på extern finansiering:

- [Svenska ESF-rådet](#)
- [Tillväxtverket](#)
- [Vinnova](#)
- [Interreg Europe](#)
- [Migrationsverket](#)

Fortsättning på att göra kopplat till det andra steget: att planera för

Aspekter som behöver lyftas in för dialog i planeringsstadiet (och fastställas och dokumenteras samt diarieföras utifrån tidsplanens beslutsparametrar) är exempelvis:

- Vilka ledande tjänstemän i respektive organisation behöver bli uppdaterade kring planeringens framåtskridande (för att därefter kunna fatta erforderliga beslut, respektive lyfta in beslutsfrågor till eventuella politiska forum)?
- Vilken medverkande part ska vara ägare av verksamheten? Vad ingår i ägarskapet?
- Vilka befintliga eller nya lokaler ska verksamheten samlokaliseras inom?
- Vilken part har ansvar för fysisk och psykosocial arbetsmiljö? Säkra aktuella delegationsbeslut.
- Hur fördelas kostnaderna för verksamhetens lokaler, personella resurser o.s.v.?
- Vilka personalmässiga resurser krävs för att starta verksamheten? Hur ska dessa tillsättas? Intern eller externrekrytering? Intresseanmälan hos befintlig personal? Val av strategi för att tillsätta rollerna i projektet kommer att ha följderna på hur väl medarbetarna är lämpade att anamma nya arbetssätt i en samverkanskontext. Vilka roll-/arbetsbeskrivningar behöver tas fram? Exempelvis utifrån en fördelning av operativa respektive uppföljande/utvecklande medarbetare

- Vilka stödfunktioner (exempelvis ekonomi, HR, administration, kommunikation) bör inkluderas i vilka delar? Från vilken/vilka medverkande parter? I vilken omfattning? Behövs en särskild arbetsbeskrivning utifrån den lokala Kraftens inriktning i förhållande till ordinarie arbetsuppgifter?
- När ska verksamheten starta? Utifrån vilka finansiella förutsättningar (vad händer exempelvis om en medverkande part får förändrade ekonomiska eller styrningsmässiga förutsättningar)? Täcker de andra organisationerna upp eller avslutas verksamheten?
- Hur länge kan verksamheten pågå med beslutad finansieringsform? Vad händer därefter?
- Vilka styrdokument (på exempelvis kommunal, regional och statlig nivå) bör inkluderas i framtagande av exempelvis lokalt avtal? Samt användas för definition och prioritering av verksamhetens mål (jämför med uppdrag 1 Förstärkt stöd för att effektivt sammanföra långtidsarbetslösa med arbetsgivare i Arbetsförmedlingens regleringsbrev för 2024 ([Regleringsbrev](#)))
- Hur kan jämställdhetsintegrering vara en naturlig del av verksamhetens alla delar?

- Hur ska ingång, deltagande och avslut gå till för varje deltagare? Löpande eller vid specifika intag? Eller en kombination?
- Vilka är förutsättningarna för projektdeltagande utifrån individens perspektiv? Frivilligt eller inte? Är det samma som gäller för alla samverkande organisationer?
- Hur ska den interna kommunikationen gå till? Via vilka interna mötesforum?

Steg 3: faktorer att **besluta om** i den egna och i samverkande organisationer

Hos offentliga aktörer på kommunal, regional och statlig nivå fattas beslut på olika nivåer utifrån en generell indelning i **vad** som ska utföras (politiska beslut) respektive **hur** det ska utföras (tjänstemannabeslut). För att kunna avsätta resurser och arbeta fokuserat i en lokal/regional Kraft-verksamhet krävs olika typer av beslut, som i sin tur behöver förberedas för att kunna lyftas in till eventuella beredningsprocesser. Vilka specifika beslut som behöver tas beror på den lokala/regionala kontexten. Exempelvis utifrån vilka aktörer som är beredda att gå in i verksamheten och hur dessa organisationers uppdrags-/ansvarsmässiga och finansiella förutsättningar för att bidra till verksamheten och kostnaden ser ut.

Beroende på de organisatoriska förutsättningarna för respektive medverkande organisation kan såväl tjänstemannabeslut som politikerbeslut vara aktuella för att en lokal/regional Kraft-verksamhet ska kunna starta. Beredningsprocesser som används i offentliga organisationer kopplat till både politiska och tjänstemannabeslut följer vanligtvis en sammanhållen struktur, där en viss typ av underlag (såsom forskningsrapporter, offentlig statistik etc.) används för att ta fram ett beredningsunderlag som skickas in till ett specifikt beredningsforum och föredras inför ansvariga tjänstepersoner respektive politiker (för ett exempel på hur en kommunal beredningsprocess kan se ut, läs om [Götene kommuns strukturerade beredningsprocess](#)). Utifrån delokala förutsättningarna - såsom politisk majoritet och politikens inriktning och prioritering - anpassas inriktning på de beredningsunderlag som tas fram för att möjliggöra de

politiska beslut som behövs. Exempel på inramning är: *arbetsättet bidrar till sänkta nivåer av försörjningsstöd. Samt: fler personer får rätt bedömning snabbare och kan gå vidare till lämplig sysselsättning utifrån individens specifika situation.* Det kan handla om arbete eller studier men också om sjukersättning (för individer som inte förväntas kunna återgå i arbete).

Arbetsgruppen är ett lämpligt forum för att definiera vilka beslut som behöver tas, när, av vem/vilka (tjänsteperson respektive politik, samt möjligen fackliga parter) och utifrån vilka underlag. Om det är svårt för arbetsgruppen att veta när/hur/i vilket forum en fråga ska upp till beslut - lyft frågan till närmaste chef i respektive hemmaorganisation.

En möjlig väg framåt kopplat till gemensamma beslut för en framtida lokal/region Kraft-verksamhet är också att inrätta ett styrande forum (exempelvis i form av en styrgrupp) redan innan start av verksamheten. På så vis kan ordförande i arbetsgruppen föredra gemensamma beslutsfrågor till en samlad chefsgrupp med beslutsmandat och därigenom effektivisera processen.

I Malmö har Finsam och ESF-rådet agerat såväl motor och finansär i de tidigare och pågående omgångarna av Malmökraften.

Viktiga faktorer i beredningsprocessen:

I en beredningsprocess är det viktigt att ta fram underlag som visar evidensbaserade effekter av tidigare Krafter. Detta kan innefatta forskningsrapporter, utvärderingar eller andra dokument som visar på de positiva resultat och fördelar som har uppnåtts genom arbetsättet. Det är vanligtvis ansvarig handläggare i en offentlig organisation som tar fram beredningsunderlag. Arbetsgruppen skulle dock kunna förbereda gemensamma beredningsunderlag utifrån exempelvis syfte, mål, aktiviteter och budget för den lokala/regionala kraften.

Att göra kopplat till det tredje steget: besluta om

- ❑ När planeringen är fastställd och underlag finns framtagna kopplat till exempelvis resurser, verksamhetens inriktning, mål och övriga förutsättningar behöver beslut fattas i de medverkande organisationerna.
- ❑ Ett sätt att strukturera upp beslutsprocessen och säkra att alla beslutsfrågor omhändertas på ett strukturerat sätt är genom att den tillsatta arbetsgruppen går igenom samtliga frågor/områden från planeringsfasen och dokumenterar följande:

Vilka **beslut** behöver tas?

När behöver dessa beslut tas (i relation till den övergripande framtagna tidsplanen)?

Av vilka organisationer, på vilka nivåer (och av tjänstepersoner respektive politiken)?

Vilka **underlag** behöver tas fram i eventuella beredningsprocesser (som exempelvis visar på evidensbaserade effekter av Malmökraften). Vem/vilka tar fram dessa?
- ❑ Gå igenom vilka moment som behöver beslut i respektive organisation. Återkoppla till arbetsgruppen hur status i beslutsfrågor är löpande och vilka eventuella beredningsprocesser (utifrån vilken typ av underlag) som är igång. En fråga att reflektera kring är huruvida en beslutsfattande styrgrupp behöver formuleras i detta skede, vilken kan ta verksamhetsövergripande inriktningsbeslut (på

basis av arbetsgruppens rekommendation)? I så fall behöver respektive medverkande organisation fastställa vilken funktion som ska vara deras representant i styrgruppen (exempelvis sektorschef, förvaltningschef, sektionschef, verksamhetschef etc.)

En huvudsaklig fråga till beslut kommer med stor sannolikhet att handla om *vilken typ av finansiering verksamheten ska ha*. Ska externa projektmedel sökas? Vad händer i så fall om ansökan blir avslagen? Eller ska respektive part gå in med en summa/resurser utifrån den budgetram och den fördelning som togs fram under planeringsfasen och förankrades i varje organisation? Oavsett så behöver medverkande organisation fatta formellt beslut om den valda inriktningen (och en eventuell styrgrupp exempelvis fastställa fördelning över tid).

Ett annat exempel på en fråga av stor vikt att fatta beslut kring är målgruppsdefinitionen och förutsättningar för deltagande (är det möjligt att tacka nej till insatsen, utan risk för ekonomiska konsekvenser i form av exempelvis reducerat/indraget försörjningsstöd? Vad händer vid avhopp? Kan en deltagare tacka nej till en praktikplats/arbetsmöjlighet). Vilka faktorer ska styra tillgång till projektet? Dessa faktorer kan variera mellan de samverkande organisationerna. Samt över tid. Vilket varit fallet i Malmökraften. Men en tydlig målgruppsdefinition behöver vara beslutad när den operativa fasen startar.

Steg 4: att göra i den nya lokala/regionala Kraft-verksamheten

När planeringen är gjord och besluten fattade är det dags att börja skapa verksamhet. I Malmökraften utgår verksamheten från att samlokalisera medarbetare och ledare i en gemensam fysisk arbetslokal och arbeta aktivt för att realisera de gemensamma målen och säkra en gemensam arbetskultur. Att åstadkomma detta kräver en tydlig kommunikation kring alla delar av verksamheten, såsom: syfte, metod, mål, arbetskultur, uppföljning o.s.v.

För att kunna bygga en framgångsrik samverkansverksamhet kommer faktorer såsom: tydlighet, trygghet, uthållighet och lösningsfokus vara avgörande.

I den inledande delen av den operativa fasen är det viktigt att det uttalas tydligt - internt och externt (inte minst mot samverkande organisationer) - att det här är en *uppstartsfas*, d.v.s. sänk kraven relaterat till de resultat som ska nås. Låt verksamhetens organisatoriska struktur, de olika professionernas roller och arbetssätt formera sig i lugn takt. Arbeta agilt och iterativt- testa, utvärdera och justera samt skynda långsamt och bygg metodiskt vidare på de erfarenheter som finns från Malmökraften (där Sweco påtalade vikten av en uttalad uppstartsfas i utvärderingen från 2019).

Organisationens struktur behöver nu realiseras under ledning av den roll som har ansvar för den dagliga driften och

arbetsledningen av verksamheten. I Malmökraften har verksamheten letts operativt av en huvudprojektledare från Arbetsförmedlingen och två delprojektledare. En från arbetsmarknadsavdelningen och en från socialtjänsten. Dessa tre funktioner arbetar gemensamt för att styra projektets genomförande mot målen. I tillsättande av samtliga involverade operativa och ledande roller bör man utgå från de erfarenhetsmässiga och personlighetsmässiga kriterier som arbetsgruppen enats om i planerings- och beslutsfasen. Det ställs höga krav på alla roller som arbetar i en samlokaliserad verksamhet, säkra därför att en strategi för rekrytering används som möjliggör för individer med rätt inställning att arbeta i verksamheten.

Att starta en ny verksamhet görs i praktiken av de operativa medarbetare som antingen nyrekryterats eller kommer från de samverkande organisationerna för att arbeta tillsammans och stötta arbetssökande individer ut mot arbete och/eller studier. För att medarbetarna ska kunna känna sig trygga i sin rollutövning - även i inledningen av den operativa fasen - är det av stor vikt att processer, rutiner och riktlinjer finns framtagna från start. Dessa kommer att förändras i takt med att verksamheten utvecklas och på gemensamma lagringsytor säkras att den senast fastställda versionen av samtliga guidande och styrande dokument för verksamheten finns tillgängliga.

Att göra kopplat till det fjärde steget: genomföra

- ❑ Arbetsgruppen behöver (tillsammans med den eller de funktioner som ska leda verksamheten) säkra den personella bemanningen utifrån tidigare inriktning som valts respektive fastställts i tidigare faser. Beakta särskilt tidsaspekten om den valda strategin är externrekrytering, snarare än internrekrytering respektive intresseanmälan. Säkra också facklig information och dialog i rätt format och forum. Att arbeta med kollegor från helt andra organisationer ställer höga krav på exempelvis flexibilitet, lösningsförmåga och egen drivkraft - betona personlig lämplighet för alla roller, såväl operativa som ledningsroller.
- ❑ För att den operativa delen av verksamheten ska kunna fungera från start är det av vikt att rutiner, riktlinjer och processer finns framtagna från början. Arbetsgruppen behöver därför fundera på när startdatum är för de olika ledande och operativa rollerna som ska arbeta i den lokala/regionala Kraften. Kan exempelvis ledande/utvecklande funktioner starta tidigare än operativ personal så att anpassning till den lokala/regionala kontexten av rutiner/riktlinjer och processer kan göras innan det operativa arbetet startar?
- ❑ Att säkra en ändamålsenlig och effektiv intern och extern kommunikation i verksamheter som baseras på samverkan i en kontext där invånare, politik, media, intresseorganisationer o.s.v. är intressenter och i vissa fall målgrupper är av särskilt stor vikt. I början av den aktiva "göra"-fasen behöver därför en kommunikationsplan tas fram (förslagsvis tar projektledare/verksamhetschef fram utkast tillsammans med den kommunikatör som bör arbeta del av tjänst med kommunikation för den lokala/regionala Kraft-verksamheten, som sedan går till samverkansgrupp på remiss och till styrgrupp för beslut om fastställande).
- ❑ Lägg tid på att skapa förutsättningar för en god start av verksamheten. Projektledare/verksamhetschef bör därför planera för en inledande kick-off/konferens för att bygga en gemensam kunskapsmässig grund för de medarbetare som ska arbeta hel- eller deltid i verksamheten. Gör som Malmökraften och involvera medarbetarna i anpassning/uppdatering av förslag på arbetssätt och metoder. På konferensen presenteras likaså förslag till intern mötesstruktur för att verksamheten ska fortgå effektivt. Konferensen är dock av ännu större vikt för att börja lära känna sina nya kollegor och projektledare/verksamhetschef och prata om spelregler och arbetskultur och därigenom lägga skapa grunden för en gemensam positiv arbetskultur.
- ❑ Projektledare tar fram förslag på mötesstruktur för styrgruppen under första verksamhetsåret och inkluderar förslag till löpande agendapunkter. På första styrgruppsmötet lyfts spelregler och styrgruppens funktion fastställs och kommuniceras ut till alla medarbetare och till berörda chefer i respektive hemmaorganisation.

Steg 5: att följa upp löpande och kommunicera till styrande forum

Att skapa förutsättningar för att veta hur det går för en nyinrättad verksamhet där olika aktörer är såväl medskapare som intressenter är väsentligt. Val av mål och kopplade indikatorer har diskuterats och beslutats under tidigare faser och i takt med att verksamheten går över till en genomförandefas startar de faktiska mätningarna. Som i sin tur ska ge upphov till fördjupad analys när resultatet avviker i positiv eller negativ bemärkelse gentemot prognos (och efter avslutad uppstartsfas, utifrån en i arbetsgruppen överenskommen tidsperiod för uppstartsfasen).

Ha överlag en transparent och inkluderande strategi kopplat till uppföljning och inkludera alla steg mot exempelvis etablering på arbetsmarknaden. Det kan handla om: presenterade kandidater till arbetsgivare, utvalda till intervju, genomförda intervjuer, slutkandidater, praktik och slutligen arbete. Tänk på vikten av könsuppdelad statistik och det faktum att synliggörande av den stegvisa processen också medför att allt arbete som ligger bakom avslut mot arbete blir tydligt (och därigenom en validering av teamets samlade insats).

I inledningen av genomförandefasen (uppstartsfasen) diskuteras uppföljningen mellan ansvarig projektledare/verksamhetschef och teamet.

Säkra att det finns en samlad förståelse för de uppsatta målen och de kopplade indikatorerna och resonera om förutsättningar för uppföljning med teamet. Ett alternativ kan

vara att ha en löpande uppföljningspunkt på teammöten eller APT (beroende på vilken frekvens dessa forum har). En generell tumregel kan vara att låta det gå minst två veckor och som mest mest fyra veckor mellan uppföljningstillfällena.

I fokus står både uppföljning av verksamhetens resultat av de genomförda insatserna (såsom kartläggning, framtagande av handlingsplan etc.) och uppföljning av mjuka värden (t.ex Hur mår individerna respektive gruppen? Finns det en gemensam, positiv, arbetskultur som korsar organisatorisk och yrkesmässig tillhörighet? Hur vet verksamhetens ansvariga funktion när det målet är nått?)

Projektledning/verksamhetschef behöver likaså löpande kommunicera verksamhetens nuläge och utveckling utifrån mål och indikatorer. Till styrande forum kan också projektledare/verksamhetschef lyfta in frågor till styrgruppens medlemmar och efterfråga aktivt styrningsbeslut eller hjälp med att vidareutveckla valda indikatorer för att exempelvis öka kausaliteten i måluppföljningen.

I Malmökraften har löpande kommunikation inom och mellan teamen varit a och o. Styrgruppen har också löpande getts underlag för progressionen som legat till grund för olika inriktningmässiga beslut. Bilden som förmedlas i intervjuer med chefer i medverkande organisationer är att man har fått ta del av allt material som behövs för att kunna följa upp verksamheten och veta hur det går.

Att göra kopplat till det femte steget: följa upp

- ❑ I en verksamhet som baseras på samverkan är framtagande av en gemensam struktur för uppföljning grundläggande. Liksom en gemensam plan för hur och när uppföljning sker till respektive hemmaorganisation och till verksamhetens styrande forum (exempelvis styrgrupp).
- ❑ När det gäller styrning och ledning av verksamheten finns olika möjligheter. Vilken funktion ska exempelvis ha det arbetsledande ansvaret för verksamheten? Ska det vara en projektledare eller en chef? Val av funktion får vanligtvis konsekvenser när det gäller möjliga ansvarsområden (projektledare har exempelvis mer sällan lönesättande ansvar till skillnad från chef i linjeorganisationen). Ska både styrgrupp och samverkansgrupp användas? Respektive forums roll, mandat och förutsättningar (exempelvis strategisk respektive operativ funktion) behöver också definieras. Samt vilka funktioner som ska ingå i vilka forum och på basis av vilka kriterier? I uppstarten av styrande/samverkande forum rekommenderas en inledande dialog kring spelregler. Hur ska ni arbeta tillsammans? Något som är särskilt viktigt att enas kring givet att flera olika organisationer ska skapa en samsyn i arbetssätt och arbetskultur.
- ❑ Följ inte bara upp hur det går- utan också hur alla involverade medarbetare och chefer mår. Fokusera parallellt på hårda och mjuka mätetal och håll koll på hur medarbetarna som arbetar i verksamheten har det. Lämna också tid för att reflektera tillsammans i teamen och styrande/samverkande forum kring om de valda mötena fyller sin funktion. Exempelvis gällande fokusområden, frekvens etc.
- ❑ I statistikuppföljningen: säkra könsuppdelad statistik, att olika indikatorer finns framtagna för att visa på stegflyttning (mot arbetsmarknad respektive studier), avslut mot arbete (fundera även på att mäta andel avslut med lönestöd av olika slag) respektive studier och övriga avslut. Säkra likaså att snittdeltagande mäts, liksom genomsnittlig tid för att etablera sig på arbetsmarknad respektive påbörja studier. Samt antal deltagare i snitt per ansvarig handläggare. Sikta på tydlighet och användarvänlighet i all statistikpresentation- det behöver vara enkelt att förstå (även för en oinsatt) hur det går för er.
- ❑ Vid framtagande av målnivåer: utgå från era lokala/regionala förutsättningar och de erfarenheter som respektive ingående verksamhet har- och relatera det till en stegrande effektivitetsvinst (förvänta er inte maximal effekt vid en inledande start, det tar tid att etablera ett nytt arbetssätt, speciellt i en samverkanskontext där allt behöver skapas tillsammans). Utgå från att första verksamhetsåret är ett "trial and error"-år.
- ❑ Fundera på möjligheten att mäta effekter (snarare än resultat). Att mäta effekter är mer komplicerat än att mäta resultat, men också väsentligt starkare för att påtala vilken skillnad en ny verksamhet genererat utifrån de uppsatta indikatorerna och målen. Effektvärdering kräver dock randomisering till insats respektive kontrollgrupp (läs exempelvis mer om skillnaden mellan resultat och effekt på [ESV Forum](#)).

Viktiga faktorer för att skapa en framgångsrik ny lokal/regional Kraft-verksamhet

1

Börja i tid

Planering, berednings- och beslutsprocesser tar ofta längre tid och är mer komplexa än inledande analys gör gällande. 9-12 månaders framförhållning (från start av planeringsfas till uppstartsfas) är en rimlig tidsperiod. Men: ju fler involverade parter, desto mer komplex blir processen.

2

Lyft in budgetfrågan och fördelningsfrågan i ett tidigt skede

Det är bättre att komma fram till att finansiella förutsättningar inte finns innan arbetsgruppen investerat alltför mycket tid i planeringsfasen.

3

Bestäm tidsramen

Hur länge är finansieringen säkrad? Ha en plan (med olika inriktningar) för vad som händer därefter.

4

Säkra kunskap om varandras uppdrag, ansvar och begränsningar

Även samstämmighet i frågor kring målgrupp och insatser behöver säkras.

5

Styrande forum

Inrätta ett styrande forum dit frågor som är verksamhetskritiska och kräver samlade chefsbeslut lyfts in av arbetsgruppen

6

Betänk effektivitetskurvan i målsättning

En helt ny verksamhet behöver en uppstartsfas för att därefter kunna producera resultat. Det är därför inte rimligt att sätta samma målvärden på första verksamhetsåret som det efterföljande.

7

Arbeta aktivt med arbetskulturen

En gemensam positiv arbetskultur som förenar yrkesprofessioner från olika offentliga kräver arbete. En kultur blir inte bara till, den skapas aktivt- och här behöver alla vara involverade. Från högsta ledning till operativa medarbetare.

8

Tydlig, transparent och löpande kommunikation

Tydlig, transparent och löpande kommunikation är en nyckelfaktor för att medarbetare i verksamheten ska veta hur det går och känna inkludering och sammanhang, samt att chefer i styrande forum ska kunna agera ambassadörer och beslutsfattare å verksamhetens vägnar.

9

Dialog om vad som händer efter den överenskomna tidsperioden tar slut behöver lyftas i styrande forum i god tid

Stygruppsmedlemmarna ansvarar dels för att bereda frågan i hemmaorganisationen och fatta beslut i styrgruppen om nästa steg och dess förutsättningar. För en verksamhet som slutar vid ett årsskifte behöver dessa dialoger initieras under tid vår för att hinna med de offentliga budgetprocesserna.

Viktiga aspekter för Malmökraften att ta i beaktande inför implementering: *planering* (1/3)

Att som Malmökraften gå från olika projektformer till långsiktig implementering av ett stortskaligt arbetsmarknadsprojekt- där samverkan står i fokus- är komplext. I den lokala överenskommelsen behöver en tydlig kravställan och förväntan specificeras. Viktigt att beakta är att implementeringen innebär en omstart, men utifrån samma arbetsmetodik som tidigare. Vilket i praktiken medför att effekterna kommer att komma successivt- varpå målen bör vara stegrande. Därutöver behöver ändamålsenlig-gemensam- uppföljning säkras. Så att styrgruppen är trygg med hur det går- och därmed kan verka i respektive linjeorganisation och i styrgruppen för förnyade budgetar 2026 och 2027. Internkommunikationen om vem/vilka som gör vad, när, varför och på vilket sätt behöver också stå i fokus. Eftersom tydlig kommunikation borgar för att medarbetare, chefer och samverkansparter känner sig trygga med vad som händer- och kan lägga fullt fokus på sina respektive uppdrag.

1. Förberedelse inför framtagande av lokal överenskommelse mellan samverkansorganisationer

1.1. NÖHRA-analys

- ❑ De parter som har för avsikt att ingå i en lokal överenskommelse genomför en NÖHRA-analys av Malmökraften. Här analyseras *Nuläge, Önskat läge, Hinder, Resurser* samt de *Aktiviteter* som ska göras för att nå det önskade läget. Analysen ligger till grund för framtagande av den lokala överenskommelsen. NÖHRA-analysen kommuniceras till operativ ledningsgrupp och är en del av framtagande av operativ projektplan.
- ❑ **Särskild dialog behövs också** utifrån respektive medverkande organisations *kärnuppdrag* för att gemensamt definiera syfte, resurser, målgrupp, volymer och mål (per år) och kunna formulera det samlade uppdraget till den operativa ledningsgruppen i den lokala överenskommelsen.
- ❑ **Säkra att den operativa ledningsgruppens lärdomar** och best practices- som ni absolut inte vill tappa- lyfts in till styrgruppens dialog om Malmökraftens framtid och till överenskommelsen.
- ❑ **Hur kan ni minska/ta bort hinder mellan samverkande organisationer?** Fokusera på actions och koppla till operativ projektplan. En kärnfråga är gemensam utvärderings- och uppföljningsstruktur utifrån valda mål- och indikatorer.

2. Underskrift, kommunikation och framtagande av operativ projektplan

2.1. Lokal överenskommelse

- ❑ De parter som ingår en lokal treårig överenskommelse om att i samverkansform bedriva Malmökraftens verksamhet skriver under denna och kommunicerar innehållet till sina respektive organisationer och till operativ ledningsgrupp för Malmökraften (som i sin tur kommunicerar ut innehållet till alla medarbetare). Överenskommelsen går igenom i styrgruppen för att säkra samsyn om alla delar. Överenskommelsen definierar i korthet Malmökraftens uppdrag (och delegerar operativt ansvar för att realisera överenskommelsen till Malmökraftens operativa ledningsgrupp). Här ingår exempelvis: tidsram samt ansvarsfördelning (mellan organisationer, mellan funktioner inom Malmökraften samt mellan styrgrupp och ledningsgrupp).

2.2. Operativ projektplan

- ❑ En operativ projektplan som utgår från Malmökraftens metodik tas fram av projektledning. Detta är Malmökraftens styrande dokument. Delarna från den lokala överenskommelsen följer metodiken och bryts ner till operativ verksamhet, t.ex. specificering av vilka statistiska mått som ska följas för att säkra måluppföljning av styrgruppens valda mål och indikatorer.

Specifikt om målgrupp: Malmökraften har haft olika målgruppsdefinitioner. Inför implementering av Malmökraften och framtagande av lokal överenskommelse bör dialogen om målgruppens definition kopplas till **volymer** (hur många unika deltagare per år ska Malmökraften arbeta med) och **genomsnittlig deltagartid** (hur lång tid ska en person i snitt vara inskriven i Malmökraften). Här behöver *förväntningar på resultat också vägas in* och diskuteras tillsammans med operativ ledningsgrupp. Val av målgrupp utifrån avstånd till arbetsmarknad (kortare/längre) innebär konsekvenser på alla efterföljande parametrar (volym, tid i verksamhet, avslut mot arbete/studier- men också i form av avhopp och återvändartal). Lyft också in deltagarnas skyldigheter och rättigheter kopplat till deltagande och avhopp. Kalibrera era förväntningar och basera dem på evidens så att volymerna i överenskommelsen är rimliga.

Specifikt om mål: Implementering av Malmökraften från 1 januari 2025 innebär en omstart. Resultaten kommer inte att komma med en gång. Använd därför **stegrande mål**. Utgå från målgruppsdefinitionen och sätt ett övergripande mål för verksamhetsår 1 (2025), t.ex: att uppnå 40 procent avslut mot arbete och studier (med jämn könsfördelning). Till det övergripande målet bör Malmö stad, Arbetsförmedlingen, Region Skåne och Försäkringskassan välja varsin indikator som går i linje med respektive organisations kärnuppdrag. Diskutera tillsammans med operativ ledningsgrupp vad som är rimliga/bra resultat för den valda målgruppen utifrån Malmökraftens arbetssätt under år 1. Stegra därefter målen för verksamhetsår 2 (2026) och år 3 (2027). En tre till femprocentig stegring bör vara möjlig att uppnå under år två samt under år 3.

Viktiga aspekter för Malmökraften att ta i beaktande inför implementering: *strategisk och operativ ledning* (2/3)

3. Strategisk nivå

3.1. Stygrupp

- ❑ Malmökraftens styrande organ är styrgruppen som fattar *strategiska beslut* för verksamheten. Ett årshjul för styrgruppens arbete tas fram och fastställs av styrgruppen under kvartal 1 2025. I årshjulet lyfts centrala processer in, såsom planering inför budget 2026 och 2027 (med tillhörande verksamhetsuppföljning och beslutsunderlag).
- ❑ Stygruppen består av representanter från de parter som skrivit under den lokala överenskommelsen. Respektive organisation bestämmer vilken funktion som medverkar i styrgruppen. Projektledare för Malmökraften rapporterar till styrgruppen utifrån de underlag och den uppföljning som efterfrågas samt uppdaterar löpande den operativa ledningsgruppen om styrgruppens arbete och beslut. Specialister såsom controller, HR-specialist och kommunikator adjungeras in till styrgrupp utifrån styrgruppens årshjul. I en inledande dialog diskuteras och dokumenteras roller, ansvar och mandat för alla parter. Här ingår dialog om beslutsprocess, mjuka värden, samt fastställande av styrgruppens ordförande.
- ❑ Stygruppen har ett stort ansvar gentemot sina respektive organisationer- och till ansvariga politiker- för att säkra att tillräcklig information och kunskap finns om vad Malmökraften är, hur verksamheten arbetar samt hur det går.

4. Operativ nivå

3.1. Ledningsgrupp

- ❑ Består av operativa ledare/chefer från de samverkande organisationerna. En funktion (projektledare) är huvudsakligt ansvarig gentemot styrgruppen och leder ledningsgruppens arbete.
- ❑ Ledningsgruppen behöver inledningsvis definiera sitt nya samlade ansvar, respektive varje funktions individuella ansvar. Här fastställs också hur beslut fattas i ledningsgruppen. Därutöver definieras stödfunktionernas ansvar i förhållande till Malmökraften- vilken funktion ska inkomma med vilka uppgifter när kopplat till ekonomi, verksamhet och medarbetare?
- ❑ Uppdraget utgår från den lokala överenskommelsen och den operativa projektplanen. Vid behov bryts projektplanen ner i en aktivitetsplan (gantt-schema) och specificerar vad som ska göras när utifrån verksamhetens metodik och uppföljningsstruktur. Stort fokus ligger på att säkra den dagliga driften av verksamheten och att följa upp verksamheten utifrån ekonomi, verksamhetsmässiga resultat och personalansvar (inklusive arbetsmiljöansvar). Månatlig skriftlig analys av verksamheten utifrån styrande dokument och uppdrag levereras av ledningsgrupp till styrgrupp.

Specifikt om mötesstruktur: styrgruppen träffas oftare under första halvåret 2025 (1 g/ mån) och därefter minst 1 g/varannan månad. Mötena är 90-120 min långa och har en uppdelad agenda med 1. Korta informationspunkter (max 5 min per punkt), 2. Dialogpunkter (mer komplexa frågor som behöver diskuteras, med koppling till styrgruppens årshjul), 3. Besluts punkter (formella beslut som tas och loggas). Alla medlemmar i styrgruppen kan anmäla frågor till de tre olika punkterna. Alla agendapunkter tidssätts av den part som lyfter frågan. Besluts punkter föregås generellt av dialog. Agendan går igenom av projektledare och styrgruppens ordförande två dagar innan mötet (då flyttas också punkter som ej är prio, d.v.s om tiden inte räcker till). En separat action-log skapas vilken specificerar vem/vilka som gör vad tills när. Action-log går igenom varje styrgruppsmöte. Mötet dokumenteras av projektledare. Ordförande håller i mötet och ansvarar för att alla agendapunkter hinns med och dokumenteras. Ledningsgruppen träffas 60-90 min per vecka och dokumenterar sina dialoger och sina beslut. Samt specificerar vad som ska lyftas till styrgrupp för beslut.

Specifikt om internkommunikation för styrgrupp och ledningsgrupp: kommunikation om styrgruppens uppdrag och information om vad som beslutats på respektive styrgruppsmöte kommuniceras till alla samverkansorganisationer (via styrgruppsrepresentant) och till Malmökraftens operativa ledningsgrupp och medarbetare via projektledare. Ledningsgruppen informerar alla medarbetare om sitt arbete och sina beslut via personalmöten.

Viktiga aspekter för Malmökraften att ta i beaktande inför implementering: *verksamhetsuppföljning och kommunikation* (3/3)

5. Verksamhetsuppföljning

5.1. Statistiken bygger på en enhetlig uppföljningsmodell

- ❑ Implementeringen av Malmökraften utgår från den metodik som tagits fram och förfinats sedan starten 2018. Utifrån det uppdrag som styrgruppen definierar i den lokala överenskommelsen enas styrgruppen om i vilken form och utifrån vilka mätetal som verksamhetens progression ska mätas och kommuniceras gemensamt och enhetligt, internt och externt. Rekommendationen är ett övergripande mål (avslut till arbete och studier, könsfördelat) och en indikator per respektive samverkansorganisation. Fler mål och indikatorer än dessa riskerar att skapa otydlighet och merarbete utan mervärde.

5.2. Metodforum säkrar metodens kärna och bidrar till utveckling

- ❑ Ledningsgruppen initierar ett särskilt månatligt metodforum. Detta för att säkra att Malmökraftens metodik upprätthålls över tid- men också att den utvecklas i takt med verksamheten och dess styrgruppsuppdrag. Låt metodträffarna äga rum 60-90 min en gång per månad och utse 2-3 operativa medarbetare som ansvarar för att planera, genomföra och dokumentera träffarna (och för att sätta upp en tematisk struktur på årsbasis).
- ❑ Utifrån inledande dialog med medarbetare fastställs också löpande mötes- och dialogforum mellan medarbetare och ledningsgrupp.

6. Kommunikation

6.1. En kommunikationsplan tas fram årligen av ledningsgruppen

- ❑ Planen förtydligar år 1 (2025) vad som behöver kommuniceras när till vilka parter (såsom medarbetare i Malmökraften, medarbetare i samverkansorganisationer, deltagare i Malmökraften och politiker) givet omstarten genom implementeringen.
- ❑ Kommunikationsplanen innehåller följande delar: kommunikationsansvarig, kommunikationens mål, målgrupper, budskap, kanaler och medier, avsändare/talespersoner, aktivitets-/tidsplan, kommunikationsmätning (KPI:er). Planen revideras årligen av ledningsgrupp.

6.2. Inledande medarbetarinformation

- ❑ När lokal överenskommelse är påskrivnen och operativ projektplan fastställd kallas alla medarbetare i Malmökraften (inkl. eventuella nyanställda) till en muntlig gemensam genomgång av ledningsgruppen kring vad implementeringen innebär. Förtydliga och konkretisera uppdraget, berätta om vad som är detsamma- och vilka nyheter som överenskommelsen innebär. Lämna utrymme för frågor och säkra att skriftligt material med sammanfattat innehåll skickas ut i direkt anslutning till mötet. Inför mötet med medarbetare säkras ledningsgruppen samstämmighet i alla viktiga frågor.

Specifikt om fördjupade verksamhetsanalyser: för att skapa förutsättningar till långsiktighet i implementeringen av Malmökraften behövs olika typer av utvärderings-, analys- och uppföljningsunderlag. En viktig del är månatliga inrapporteringar och uppföljningar av statistik och ekonomi. Men det behövs också fördjupade underlag från olika nivåer och med olika perspektiv i analysen.

Därför genomförs i huvudsak två olika analyser: på chefsnivå träffas styrgruppen och operativ ledningsgrupp en gång per verksamhetsår (inför budgetbeslut för nästkommande verksamhetsår) för en fördjupad verksamhetsanalys. Analysen ska klargöra förutsättningar inför nästa verksamhetsår och kan exempelvis utgå från NÖHRA-formatet. Inför analysen kan styrgruppen ge operativ ledningsgrupp uppdrag att ta fram klargörande statistiska underlag för att mäta exempelvis effektivisering av verksamheten över tid (för att kunna landa i specificerade mål- och mätetal inför nästkommande verksamhetsår).

På operativ nivå träffas medarbetare och ledningsgrupp en halv dag per termin för att analysera verksamheten och generera fördjupat analysmaterial till styrgruppen. NÖHRA; risk- och SWOT-analyser är exempel på användbara format.

Utöver dessa analysformer kan också den operativa ledningsgruppen med fördel genomföra kortare SWOT-analyser för att säkra att olika perspektiv tas i beaktande (1 gång/halvår är ett lämpligt tidsintervall). Resultaten kommuniceras till styrgruppen. .

3

Metodmanual



Malmökraftens sätt att arbeta innebär att varje deltagare får **samlad hjälp av kommunen, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och vården**. Det innebär att deltagaren blir **lotsad rätt snabbare**. I Malmökraften får varje individ hjälp utifrån där man befinner sig och utifrån det mål man har. **Man fastnar inte**. Vilket innebär **stora vinster för individ, samverkande organisationer och samhället i stort**.²¹

- Citat från intervju med chef från deltagande organisation



En **positiv bieffekt** av att vi myndigheter arbetar nära tillsammans är att vi kan **fånga upp och förebygga oegentligheter** och felaktiga utbetalningar.”²²

- Citat från fokusgrupp projektledning Malmökraften

Hur kan metodmanualen användas och av vem/vilka?

Tanken med metodmanualen är att den ska kunna användas som en övergripande och introducerande guide till Malmökraftens (och i vissa avseenden Stockholmskraftens) arbetssätt. Det finns mycket tidigare producerat material som ger en detaljerad fördjupning av alla moment i Malmökraften (såsom administrativ handbok och projektplan) och kan användas för att detaljplanera en ny Kraft-verksamhet.

Den här metodmanualen fokuserar på snarare på att lyfta ut väsentliga delar för att kunna planera, genomföra och följa upp ett arbetssätt som baseras på Malmökraften, på ett pedagogiskt och reflekterande sätt. Tanken är att skapa en samlad, grundläggande förståelse för vad verksamheten är och skapa förutsättning för ny (eller vidareutvecklad) verksamhet att bygga vidare på de strukturer, erfarenheter och kunskaper som primärt Malmökraften genererat.

Guiden kan exempelvis användas av en arbetsgrupp som är utsedd att verka för att en lokal/regional Kraft-verksamhet kommer till stånd, men också av den projektledare/verksamhetschef och det team som ska arbeta i en ny lokal/regional Kraft-verksamhet. Varje område innehåller därför hands-on medskick/att tänka på/frågor att reflektera kring. Givet att metodmanualen ska kunna användas självständigt återfinns vissa delar från implementeringsstrategin.

Metodmanualen består av följande områden:



Mål, strategi och uppföljning



Målgrupp



Resurser och kompetenser



Lokaler som grund för samverkan



Etablera gemensamma riktlinjer och rutiner



En deltagares väg in och ut ur Kraften

Några inledande ord om essensen i Malmökraften som kan inspirera lokala/regionala Kraft-verksamheter

Malmökraften har utvecklats dynamiskt under de år som verksamheten varit igång. Målgruppsdefinitionen har exempelvis ändrats över tid utifrån faktorer såsom styrande riktlinjer, prioritering i medverkande organisationer och konjunkturcykler

Malmökraften har haft olika finansieringsformer som ställt olika krav på återrapporteringar och utvärderingar- med det positiva resultatet att verksamheten fått externt stöd för att både lära sig av sina framgångsfaktorer och utvecklingsområden.

Malmökraften har haft en tydlig organisatorisk stöttning från högsta ledningen i de samverkande organisationerna och en motor för framåtdrift och utveckling genom Finsam i Malmö.

Malmökraftens personal har varit beredda att arbeta lösningsorienterat och prestigelöst för att skapa en positiv arbetsmiljö mellan kollegor från olika myndigheter och aktörer.

En verksamhet kan vara en Kraft-verksamhet även i tider av ständig utveckling- det är kärnan som är viktigast!



**Multikompetenta
team som arbetar
samlokaliserat**



**Gemensamma mål
och gemensam
styrning**



**Tillgång till
medverkande
organisationers
samlade verktyglåda
av insatser**



**Framtagande av en
handlingsplan per
deltagare där alla
olika perspektiv lyfts
in till samma plan**

“Det myndighetsövergripande samarbetet är svårt att mäta men för Malmöbon är det en enorm tillgång att möta oss tre myndigheter samtidigt, det går snabbare helt enkelt!”²³

Att tänka på kopplat till framtagande av mål och indikatorer

Hur ska en nystartad verksamhet veta hur det går för verksamheten?

Genom användande av mål med kopplade indikatorer är det möjligt att mäta verksamhetens utfall och progression. I en samverkansverksamhet behöver målen definieras tillsammans i planeringsfasen och fastställas i styrande forum (i form av exempelvis en styrgrupp). I externfinansierade projekt används ofta mål på olika nivåer (individ, organisation, samhälle) samtidigt som en s.k. förändringsteori ligger till grund för att ta fram en struktur för de förändringar en verksamhet ska åstadkomma. I offentliga organisationer används ofta uppföljning av mål och måtetal som grund till olika typer av beslut. Såsom budgetbeslut och definition av målgrupp och prioritering av insatser (för att maximera resultaten av de satsade medlen).

Satsa alltid på att ta fram mål utifrån SMARTA-modellen. SMARTA mål är: Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska och Tidsbestämda.²⁴

Bestäm målnivåer utifrån historisk prestation och den satsning ni är på väg att genomföra. Om resurser tillsätts genom en lokal/regional version av Malmökraften och ett övergripande syfte är att öka effektiviteten i de samlade insatserna för att stötta arbetssökande individer mot arbete och studier- säkra att det syns i de uppsatta målen.

Säkra likaså att könsaspekten lyfts in och att uppföljande statistik presenteras könsfördelat. På så vis kommer ni att skapa förutsättningar för att arbeta jämställdhetsintegrerat i verksamheten.

Sätt inte upp för många mål. En generell tumregel är 1-2 mål med kopplade indikatorer per nivå (exempelvis mål på individnivå, organisationsnivå och samhällsnivå). För mindre verksamheter bör ni fundera på att eventuellt exkludera samhällsnivån (det krävs stora volymer av deltagare för att säkra resultat på samhällsnivå).

Lägg upp en rimlig ambitionsnivå kopplat till indikatorer. Ni kommer inte att kunna inkludera alla faktorer som har bäring på utfall och det är heller inte poängen, ni är inte en forskningsverksamhet- utan en operativ samverkansverksamhet. Lagom antal indikatorer är 2-3 stycken per målområde (om index krävs för att mäta ett mål kan fler indikatorer inkluderas, såsom Malmökraftens befintliga mål med att mäta stegförflyttning mot arbete- här behövs flera indikatorer som kan påvisa en sådan förflyttning).

Uppsatta mål i Malmökraften och Stockholmskraften som kan fungera som inspiration för lokala/regionala Kraft-verksamheter

Malmökraftens mål (för pågående socialfondsprojekt som pågår under perioden 1/9-2023 t.o.m. 31/12-2024)

- 1300 individer ska ha deltagit i Malmökraften- med en jämn könsfördelning
- Minst 45% av deltagarna erhåller arbete (exklusive deltagarna från Försäkringskassan)- med en jämn könsfördelning
- Minst 10% av deltagarna går vidare till reguljär utbildning- med en jämn könsfördelning
- Färre deltagare uppbär försörjningsstöd och sjukpenning än vid start
- 60% av deltagarna från Försäkringskassan har gått över till AF/FK-samverkan eller gått till arbete eller reguljär utbildning.
- 90% av övriga deltagare har gjort en stegförflyttning och närmat sig arbetsmarknaden.

Alla team har också ett kvantitativt mål kring hur många individer som ska avslutas mot arbete varje månad.²⁶

Frågor att ta med till ert målgruppsarbete: *bör ni spec:a fördelning av deltagare från de olika aktörerna? skulle dessa nivåer gällande avslut mot arbete och studier vara rimliga i er verksamhet? Varför/varför inte? Är det möjligt för er att ha en jämn könsfördelning i antal deltagare samt gällande avslut mot arbete och studier? Varför/varför inte?*

Stockholmskraftens mål (för socialfondsprojekt som startar 1/9-2024)²⁵

- Att fler långtidsarbetslösa med svag konkurrensförmåga på arbetsmarknaden har fått del av parternas samlade stöd och insatser
- En utvecklad modell för samverkan mellan Arbetsförmedlingen och Stockholms stad kring långtidsarbetslösa med behov av samordnat stöd
- Utvecklad kunskap och förståelse för målgruppens behov och effektiva arbetssätt
- Att arbetssättet har främjat jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering

Frågor att ta med till ert målgruppsarbete: *hur kan Stockholmskraften veta när man nått målen? Går det att mäta att det skapats en utvecklad kunskap och förståelse för målgruppens behov? Samt hur vet projektet när ett arbetssätt är effektivt? Det vill säga: hur definieras effektivitet i det här sammanhanget?*

Malmökraftens tillvägagångssätt för att räkna resultat utifrån de uppsatta målen

Arbete

Som ett positivt resultat i projektet räknas följande; heltidsanställningar (tim- och deltidanställning kan räknas för deltagare som inte är i jobb-och utvecklingsgarantin). Alla anställningar med lönestöd räknas som uppnått resultat, till exempel nystartsjobb, lönebidrag, introduktionsjobb med flera.

Studier

Som ett positivt resultat i projektet räknas följande; deltagare som påbörjar reguljära studier som är CSN-berättigade, om deltagare påbörjar studier med bibehållet aktivitetsstöd samt med studiestartsstöd.

Exempel på studier som inte räknas som ett positivt resultat är; arbetsmarknadsutbildning och SFI.

Offentlig försörjning

Färre deltagare uppbär försörjningsstöd och sjukpenning än vid start. Malmökraften kommer att registrera och sammanställa sina resultat internt i projektet kopplat till försörjning.

Stegförflyttning

Övriga projektdeltagare har gjort en stegförflyttning, vilka följs upp och redovisas efter avslut i projektet. (källa: projektplan 2023).

De strategiska utgångspunkterna sätter ramarna för Kraftens arbete

Individanpassat och holistiskt tillvägagångssätt

Utgångspunkten för Kraften bör vara ett individanpassat arbetssätt och förståelsen för att varje individ är unik och har olika behov och utmaningar. Därav behöver projektet ha ett individanpassat och holistiskt utgångsläge. Det kan innebära att Kraften behöver erbjuda olika typer av stöd såsom: studie- och yrkesvägledning, utbildningsinsatser-/kompetenshöjande insatser, praktikplatser och olika former av socialt stöd till deltagarna.

"Idag står Malmö ut som ett gott exempel på hur samarbete mellan Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Malmö stad och Region Skåne kring arbetslivsinriktad rehabilitering och arbetsmarknadsfrågor kan se ut."²⁷

Samverkan med andra aktörer

För att möjliggöra erfarenhets- och utvecklingsarbete kan samverkan initieras med aktörer som arbetar med liknande arbetssätt. En potentiell aktör för samverkan är Væksthusets forskningscenter. De teorier och arbetssätt nuvarande Kraft-verksamheter anammar baseras på projektet Employment Indicator Project*, ett projekt som Væksthusets forskningscenter genomförde och som skapade den strategiska inriktningen. Möjligheter till samverkan med Væksthusets forskningscenter skulle därför kunna undersökas för erfarenhets- och kompetensutbyte. Malmökraften har exempelvis genomfört utbildning tillsammans med Væksthusets forskningscenter. Likaså har Malmökraften genomfört studiebesök hos Norska NAV (Ny Arbeids- og Velferdsforvaltning), d.v.s.Norges Arbetsförmedling, Försäkringskassa och socialtjänst.

I juni 2024 finns två pågående Krafter (Malmö och Stockholm) och en Kraft i uppstartsfas (Halmstad), vilka kan kontaktas för frågor om samverkan och erfarenhetsutbyten i såväl operativa som strategiska frågor.

Jämställdhet

Nyanlända kvinnor och särskilt utomeuropeiskt födda kvinnor har utmaningar för att etablera sig på den svenska arbetsmarknaden.²⁸ Studier och undersökningar visar samtidigt att det inte råder jämlika och jämställda villkor för att etablera sig på den svenska arbetsmarknaden.

För att motverka en könsuppdelad utbildningssektor och arbetsmarknad behöver jämställdhetsaspekten involveras i alla delar av Kraftens arbete. Såsom Malmökraften gjort genom att sätta upp jämställda verksamhetsmål i sin pågående verksamhet.

Låt jämställdhet och kön vara aktiva delar i en ny Kraft-verksamhet. Ett sätt att säkra detta är genom att arbeta med strategin jämställdhetsintegrering.²⁹

Genom att arbeta med jämställdhetsintegrering skapas förutsättningar för att nya Krafter erbjuder likvärdiga insatser och likvärdig vägledning till såväl män och kvinnor i målgruppen.

Agera även aktivt för att bidra till att bryta den könsmissiga segregationen på den svenska arbetsmarknaden. Kraften bör därav arbeta för att säkerställa att information om utbildnings- och yrkesval är könsneutral och visa på icke-traditionella yrkesval.³⁰

*Projektet syftade till att undersöka vad som är de viktigaste faktorerna för att hjälpa människor med komplexa jobbproblem och vilka indikatorer som är kopplade till ökad jobsannolikhet. Projektet genomfördes 2013-2016. Sammanlagt deltog 4000 deltagare och tio danska kommuner.

Vikten av att säkra en tydlig strategisk inriktning för ett lyckat resultat

En ny Kraft-verksamhet behöver tänka igenom vad som är unikt med den Kraft som ska starta. Hur skiljer sig verksamheten åt från andra insatser som redan görs? Vilken skillnad i form av resultat kommer den nyskapade verksamheten att generera? Vilka de tänkta framgångsfaktorerna? I Malmökraften är den aktiva samverkan som sker genom samlokaliserade multikompetenta team, en av de faktorer som gör Kraften unik och likaså en strategisk inriktning för verksamheten. Att öka samverkan mellan de offentliga aktörer som långtidsarbetslösa medborgare är i behov av, har möjliggjort ett samlat stöd och ökad förståelse mellan de fyra organisationerna. Malmökraften har visat att det går att framgångsrikt samarbeta mellan myndigheter och därigenom nyttja offentlighetens resurser på ett effektivt sätt.

Vidare har nedanstående faktorer definierats som avgörande utgångspunkter för att nå ett lyckat resultat och för att främja sannolikheten att arbetssökande går ut i arbete respektive studier.

- Handläggarens **tro** på att medborgare **kan** komma ut i arbete.
- Deltagarens **engagemang** i- och **ägarskap** för sin parallella process framåt
- **Gemensamma och tydliga mål**

Fråga att reflektera kring vid starten av en ny Kraft-verksamhet: *vilka aspekter kommer att vara avgörande för er strategiska inriktning och framtida resultat? Vilka utmaningar finns kopplat till de tre punkterna?*

För ett lyckat resultat

Tro på deltagaren

Parallella processer

Gemensamma och tydliga mål

Övergripande om uppföljning i en Kraft-verksamhet, med utgångspunkt i Malmös erfarenheter

För att mäta projektets framgång och identifiera förbättringsområden behöver Kraften implementera en systematisk utvärdering och uppföljning. Genom att använda insamlad data och feedback kan Kraften genomföra justeringar och förbättringar under projektets gång samt genomföra eventuella behov av anpassningar.

Malmökraftens tio team följer upp sina egna resultat varje vecka vid teammöten. Medan projektledningen följer upp teamens och lagens arbete och resultat vid uppföljningsmöten. Projektets resultat redovisas av projektledningen varje månad till finansieringspart och styrgrupp. Målet är att ca åtta deltagare per team och månad ska avslutas mot arbete respektive studier.

Projektledningen följer upp Malmökraftens gemensamma resultat och aktiviteter med hela projektet 1 gång i månaden. Därutöver sker individuella teamuppföljningar och presentation av resultat vid styrgruppsmöten.

Projektledningen håller även i Metod- och personalmöten en gång i månaden, vars syfte är att tillsammans med projektmedarbetare utveckla, förbättra och utvärdera arbetsmetoder. Dessa möten ska även vara ett forum att lyfta personal- och arbetsmiljöfrågor samt ta upp och hitta lösningar på olika utmaningar projektet har.³¹

Uppföljningsstrukturen i Malmö har varit ändamålsenlig. Bygg vidare på dessa erfarenheter i er egen Kraft-verksamhet och säkra verksamhetsmässig uppföljning till teamet och till styrande forum med löpande frekvens (via projektledare/verksamhetschef eller motsvarande funktion med arbetsledande ansvar). Verksamhetsuppföljningen har två huvudsakliga inriktningar: uppföljning till- och med-operativ verksamhet och uppföljning till styrande forum.

Operativ uppföljning

Består i huvudsak av tre delar:

1. hur ligger verksamheten till utifrån uppsatta målvärden och indikatorer? Redovisas via statistik på personalmöte med täta frekvenser. Analysfråga: behöver vi agera på något eller går allt enligt plan?
2. hur fungerar teamverksamheten? Diskuteras på team/metodmöten med täta frekvenser. Analysfrågor: är det något som skaver? Eller fungerar deltagarnas processer i enhetlighet med vår metodik och vår plan?
3. hur mår vi? (kan exempelvis mätas via veckovisa individuella "temperaturfrågor" via mejl, exempelvis via winningtemp.com)? Analysfrågor: vilken trend ser vi över tid? Har vi en rimlig arbetsbelastning och trivs vi på jobbet?

Uppföljning till styrande forum

Baseras på det uppdrag styrgrupp (eller motsvarande styrande forum) definierat och utifrån de parametrar som styrgruppen vill styra löpande för att ha tillräckliga underlag för att fatta beslut av operativ respektive strategisk karaktär. Exempel på frågor som behöver återrapporteras till styrgrupp med jämna mellanrum är: resultat (kopplat till uppsatta mål), ekonomi, personal och beslutsfrågor.

Bygg vidare på Malmökraftens erfarenheter och undersök möjligheterna och förutsättningarna för ett gemensamt ärende- och dokumentationshanteringsystem.



Projektet leds av en styrgrupp, med representation från Finsam samt av chefer som har medarbetare i projektet. Styrgruppens ansvar är att aktivt stödja projektet med förutsättningar som krävs för ett lyckat resultat. Styrgruppen ansvarar också för att på bästa sätt ta vara på de effekter som projektet ger i form av framgångsfaktorer, metoder och insikter. Styrgruppens medlemmar ska aktivt arbeta för en spridning och ett tillvaratagande inom respektive organisation.”³³

- Citat från projektplan Malmökraften 2023

För att det styrande forumet ska kunna agera ändamålsenligt behöver nedan aspekter diskuteras i ett inledande skede

“Finns det ett tydligt uppdrag som alla styrgruppsmedlemmar är ense om?”

“Finns tillräckliga förutsättningar i form av exempelvis avsatt tid för styrgruppsmedlemmarnas uppdrag i styrgruppen?”

“Har styrgruppen kommunicerat sitt uppdrag och ansvar till verksamhetens medarbetare och intressenter?”

“Har styrgruppsmedlemmarna kommit överens om sina inbördes spelregler?”

“Är förhållandet mellan projektledare/verksamhetschef och styrgruppen tydligt definierat? Vem/vilka, gör vad när?”

“Hur kommuniceras styrgruppens löpande arbete och beslut ut i verksamheten och till hemmaorganisationerna?”

“Består styrgruppen av engagerade funktioner med rätt mandat i förhållande till styrgruppens uppdrag?”

“Har alla styrgruppsmedlemmar samma mandat?”

Andra aspekter att fatta beslut om i styrgruppen:

- Mötesintervall (tätare behov i början och när avslut närmar sig?)
- Fast agenda? Fördelning av informations- och dialogpunkter samt beslutspunkter?
- Fysiska möten eller på distans?

En nystartad verksamhet är beroende av ett systematiskt styrgruppsarbete

Viktiga aspekter att beakta för att nå systematik och effektivitet:

- Tidsätt agendan (prioritera)
- Skapa ett årshjul med fokusområden
- Planera in tid för tankar om framtid och annat värdeskapande
- Definiera vilka typ av beslutsunderlag ni behöver kopplat till olika områden såsom måluppföljning, besluta vem/vilka funktioner som tillhandahåller dessa när
- Systematisk beslutsprocess, d.v.s. sätt en struktur för hur ni fattar beslut i styrgruppen
- Undvik rapporterande monologer- engagera er och var aktiva i styrgrupper- ni har alla intresse och ansvar här
- Ordföranden har en viktig roll att leda styrgruppen- om ni bestämmer er för att ha en sådan

Säkra gemensam styrning och delat ansvar för verksamheten genom en tydlig uppdragsbeskrivning för styrgruppen. Säkra också att tid finns för strategiska dialoger- inte bara operativ information

“Hur ska vi lyfta blicken och kunna diskutera vad vi vill se för framtid i Malmö? Inte bara diskutera finansiering i projekt utan gemensamt diskutera vad vi vill ha för offentlig miljö som jobbar med arbete och hälsa.”³⁴

Målgrupp

För att skapa tydlighet och ett enhetligt arbete behöver beslut fattas om den målgrupp som är tilltänkt att råda för den nya Kraften. Målgruppens utgångspunkt bör vara att Kraften riktar sig mot de personer som mest gynnas av den arbetsmetodiken. Fokus bör vara personer som står långt från arbete och därigenom varit arbetslösa under en längre tid. För att säkerställa ett jämställt intag bör målgruppen dessutom rikta sig mot 50% till kvinnor och 50% till män (för att nå jämställda resultat på sista raden behöver dock arbetsnära insatser som praktik och arbetsintervjuer sannolikt erbjudas till fler kvinnor än män, läs mer om detta på [Arbetsförmedlingen](#)).

Målgruppen bör vara definierad utefter lokala förutsättningar, utmaningar och direktiv som Kraften tilldelats av beslutsfattande organ. Att tydligt definiera en målgrupp möjliggör för att aktiviteter är riktade och specifika utifrån tänkta deltagare. Inspiration kan tas från tidigare Krafter men behöver också utgå från de egna lokala förutsättningarna. Råder en begränsad tillgång till resurser i form av personal och/eller ekonomi kan målgruppen exempelvis behöva smalnas av för att rikta hjälp mot de mest utsatta personerna.

Att notera är att Kraftens målgrupp kan utvecklas och förändras utefter tid. Externa och interna förutsättningar kan förändras vilket kan påverka målgruppsdefinitionen.

Exempelvis kan nya politiska direktiv etableras som påverkar Kraftens inriktning.

Malmökraften har genomfört vissa förändringar och anpassningar av sin målgrupp i samband med att nya insatser har tillkommit från Arbetsförmedlingen.⁴

På kommande sida presenteras Malmökraftens och Stockholmskraftens målgrupp, vilket kan användas som inspiration vid utvecklingen av en lokal/regional den Kraft.

Målgruppsdefinitioner

Malmökraftens målgruppsdefinition

Malmökraften har sedan starten 2018 bedrivits i olika projektformer med olika målgrupper. I Malmökraften 2.0 är arbetssökande; folkbokförda i Malmö med samverkansbehov målgrupp. Projektet Malmökraften 2.0 riktar sig till arbetssökande med eller utan försörjningsstöd som deltar i Jobb- och utvecklingsgarantin och till personer som uppbär sjukpenning.

Mer specificerat riktar sig Malmökraften 2.0 mot Malmöbor som är i arbetsför ålder och som varit utan arbete under minst 12 månader. Personen ska vara över 30 år. Individen ska inte bedömas kunna ta del av inom Arbetsförmedlingen upphandlade insatser utan är i behov av samverkan samt gynnas av gemensam planering och förberedande insatser. Verksamheten arbetar utefter att ha en jämn könsfördelning.

Det finns undantag, det vill säga när kriterierna är uppfyllda men deltagaren inte inkluderas i målgruppen. De definierade undantagen är:

- Ska ej ha deltagit i Malmökraften 2.0 under år 2022
- Ska inte börja studera inom en månad
- Ska inte börja arbeta inom en månad
- Ska ej vara i Krom (Rusta och matcha) /Förmedlingsinsatser
- Ska ej delta i projektet Fram
- Ej i AUB (arbetsmarknadsutbildning)
- Ej i Krami (samarbete mellan Arbetsförmedlingen, Kriminalvården och kommunen)
- Ska ej ha SIUS (särskild stödperson för introduktions- och uppföljningsstöd)

Stockholmskraftens målgruppsdefinition³⁶

Långtidsarbetslösa inskrivna på Arbetsförmedlingen som erhåller försörjningsstöd från Stockholms stad och är över 30 år.

Särskild prioritering ges åt:

- de som inom Arbetsförmedlingen varit långvarigt inskrivna i Jobb- och utvecklingsgarantin, mer än 24 månader
- de som inom Stockholms stad haft ett långvarigt behov av ekonomiskt bistånd, mer än 12 månader och saknar planering
- de som bor i områden med hög arbetslöshet

Frågor att lyfta in till dialogen för att bestämma målgrupp i en ny Kraft-verksamhet: *hur kan vår lokala/regionala Kraft-verksamhet förhålla oss till de målgruppsdefinitioner som Stockholmskraften respektive Malmökraften tagit fram? Är samma faktorer viktiga för oss? Eller behöver en annan prioritering göras?*

Undantag och prioriteringslista

Undantag

Undantag behöver definieras, det vill säga, fall när en person uppfyller kraven men på grund av en annan anledning inte bör ta del av Kraften. Definierade undantag kan exempelvis vara om personen är planerad att påbörja arbete eller studier inom den kommande tiden eller tar del av andra insatser som Rusta och Matcha eller Krami. Att definiera undantag är viktigt för att exempelvis undvika dubbelarbete och för att minska konkurrens med ordinarie verksamhet.³⁷ (Se föregående bild för de undantag Malmökraften har definierat)

Skapa förutsättningar för prioritering

En situation kan också uppstå där fler deltagare uppfyller målgruppsdefinitionen än vad Kraften har kapacitet att ta in.

I ett sådant läge bör Kraften ha definierat och tydliggjort riktlinjer för en prioriteringsordning och hur beslut kring prioritering ska tas (för att undvika att detta sker ad-hoc eller utifrån otydliga premisser).

Prioriteringslistan bör utgå utifrån objektiva faktorer kring vilka individer som är i störst behov av Kraftens arbetsmetoder och samlade stöd. Faktorer som ökar tid i långtidsarbetslöshet och långtidsberoende av försörjningsstöd är exempelvis: funktionsnedsättning, avsaknad av gymnasieutbildning, utomeuropeiskt född (där kvinnor står längre ifrån arbetsmarknaden än män i samma målgrupp) och personer i åldern 55+.

Hur kan nya Kraft-verksamheter inspireras av Malmökraftens teamarbete?

I tidigare Krafter har team skapats med olika kompetenser som gemensamt arbetar för att deltagaren ska komma ut i arbete eller börjar studera. Vid planering och uppstart av en ny Kraft-verksamhet behöver beslutsfattande organ besluta om vilka roller/professioner som är tilltänkta att ingå och hur många personer som ska ingå i varje team.

I Malmökraften består teamen av tre personer. En arbetsförmedlare från Arbetsförmedlingen, en arbetsmarknadssekreterare från arbetsmarknadsavdelningen och en socialsekreterare från avdelningen för ekonomiskt bistånd och boende i Malmö stad. Teamen kompletteras av vårdsamordnare, psykiatrisjuksköterska, studie- och yrkesvägledare och försäkringsutredare.

De roller som inkluderas i ett team anpassas utefter den strategiska inriktning och de mål som en ny Kraft-verksamhet antagit. Omfattning i årsarbetare och vilka roller som ingår kan exempelvis variera när nya mål tillkommer och målgrupper omdefinieras. I Malmökraften identifierades exempelvis ett behov av att utöka samarbetet mellan teamen och försäkringsutredare (hos Försäkringskassan). Därav initierades i februari 2024 ett pilotteam som kompletterades med en Försäkringsutredare.

“Varje medarbetare ansvarar för att följa de riktlinjer och förordningar som den egna organisationen svarar under samtidigt som projektet ska bidra till att hitta nya kreativa lösningar och metoder inom dessa ramar. Varje medarbetare lyder under sin myndighets utsedda chef samtidigt som projektledaren har fått delegerat att styra den operativa verksamheten.”³⁸

”

När du skrivs in i Malmökraften är fokus arbete & studier. Första tanken är att **ALLA ska matchas** mot arbete eller studier. Vid kartläggning är fokus i första mötet att **fokusera på det friska** och vad deltagaren **kan göra** och vilka **kompetenser som finns**. Att ha förhållningssättet att matcha från första dag är huvudfokus.”³⁹

- Citat från socialsekreterarens roll i Malmökraften

Hur har rekryteringen av personella resurser gått till i Malmökraften?

Tillsättande av resurser har gått till på olika sätt, både genom intresseanmälningar av befintlig personal och extern rekrytering. Respektive organisation tillsätter/rekryterar in sina resurser med stöd av HR i hemmaorganisationen.

Ingen särskild rekryteringsprocess (med särskilt framtagna frågeställningar etc.) har genomförts. Men stor vikt har lagts vid personlig lämplighet och önskan och vilja om att arbeta professionsöverskridande i multikompetenta team.

Intresset för att arbeta i Malmökraften har överlag varit stort. Många har varit intresserade av att prova och antalet sökande till de utannonserade möjligheterna har varit högt.

I det socialfundsprojekt som kallas Stockholmskraften (och efterföljer genomförd pilotverksamhet) görs intresseanmälningar till projektet via de tre aktuella organisationerna.

Exempel på intresseanmälan från Stockholmskraften



Frågor att fundera på vid uppstart av en ny Kraft-verksamhet: är det möjligt för er att rekrytera på liknande sätt? Varför/varför inte?

Till dig som är socialsekreterare, jobbcoach eller arbetsförmedlare och intresserad av att arbeta i Stockholmskraftens multiteam!



Arbetsförmedlingen och Stockholms stad har beviljats stöd från Europeiska socialfonden för projektet Stockholmskraften. Projektet pågår från 1 sep 2024 till och med 1 sep 2027. Stockholmskraftens kärna är sex multiteam med arbetsförmedlare, socialsekreterare och jobbcoach som ska arbeta tillsammans med att stödja deltagarna till arbete eller studier. Varje multiteam är knutet till ett Jobbtorg och en eller flera stadsdelsförvaltningar. [Läs mer om Stockholmskraften här.](#)

En pilot har genomförts med två multiteam, ett i Skärholmen och ett i Hässelby-Vällingby. De har erfarenheter och kunskap om hur det är att arbeta i ett multiteam som de gärna berättar om.

Välkommen till digitalt möte via Skype!

Är du socialsekreterare, jobbcoach eller arbetsförmedlare och intresserad av att anmäla ditt intresse för att arbeta i ett multiteam? Träffa multiteamen och ställ frågor. Klicka på länken efter respektive datum för att logga in, du behöver inte anmäla dig i förväg.

Torsdag den 20 juni kl 08.30 – 09.30: Skärholmens multiteam

[Anslut till Skype-mötet](#)

Anslutningsproblem? [Prova Skype Web App](#)

Anslut via telefon

[+46850800100](#) (Sverige)

Svenska (Sverige)

Tisdag den 20 augusti kl 08.30-09.30: Hässelby-Vällingbys multiteam

[Anslut till Skype-mötet](#)

Anslutningsproblem? [Prova Skype Web App](#)

Anslut via telefon

[+46850800100](#) (Sverige)

Svenska (Sverige)

Hoppas vi ses!

Linda Truvered Stockholms stad, Juan Avila Arbetsförmedlingen och Karin Jacobsen Samordningsförbundet Stockholms stad

Rollbeskrivning team - Vem gör vad?

Alla

- Gemensam kartläggning och samordnad planering samt uppföljning av deltagare
- Matcha deltagare mot arbete och studier
- Kontakta arbetsgivare och ackvirera dolda jobb
- Motiverande- och coachande samtal individuellt och i grupp

Arbetsförmedlare

- Arbetsmarknadspolitisk bedömning
- Beslutsfattare i alla arbetsmarknadspolitiska insatser
- Utreder arbetsförmåga

Arbetsmarknadssekreterare

- Förbereda, matcha och tillsätta arbetsmarknadsanställningar
- Beställa, tillsätta och följa upp praktik och arbetsträningsplatser
- Anvisa till och följa upp deltagare i AMA: aktiviteter/insatser

Socialsekreterare

- Dörröppnare till sociala resurser och informationsgivare vid problematik av social karaktär
- Dokumentation och samverkan gällande planering med ordinarie Socialtjänst
- Sammanställande till samverkan med vården

Vad gör stödfunktionerna samt försäkringsutredarna i Malmökraften?

Försäkringsutredare

- Egna ärenden/deltagare som de kartlägger och har möten med, i syfte att deltagarna ska påbörja en arbetsträning med målet att skrivas in i AF/FK.
- Försäkringsutredarna samarbetar med arbetsmarknadssekreterarna, vilka är behjälpliga vid framtagande och uppföljning vid arbetsträningsplatserna.
- Påbörja pilot feb. 2024, att tillsammans med arbetsförmedlare, socialsekreterare samt arbetsmarknadssekreterare kartlägga och upprätta samordnade planeringar för deltagare från Försäkringskassan.
- Försäkringsutredarna ska även vara behjälpliga och konsultera i ärendena som riskerar sjukskrivning eller pågående samt eventuellt behov av stöd och information om sjukersättning.

Vårdsamordnare

- Stöd i vårdkontakter och stödsamtal för deltagare, exempelvis information om möjligheter till fysisk aktivitet FYSS-recept/fysioterapi i syfte att förbättra mående.
- Förmedlar bedömning till deltagaren från sjukvården, tyda medicinska utlåtande, samverka med vårdgivare kring deltagaren, exempelvis läkare, rehabkoordinator, fysioterapeut med flera.
- Har regelbundna möten med teamen i syfte att identifiera och konsultera i ärenden med fysiska och/eller psykiska besvär.

Studie- och yrkesvägledare

- SYV håller i enskilda möten med deltagare som är intresserade av studier, som bland annat kan handla om betygskomplettering, aktuella utbildningar, valideringar, bedömningar av utländska betyg och ansökningar till utbildningar.
- SYV planerar och håller både i individuella vägledningssamtal och upprättar studieplanering, håller i gruppvägledning tillsammans med handläggare från teamen samt informerar handläggarna i projektet om aktuella utbildningar, nya regler och riktlinjer kopplat till studier och antagning.
- Deltagaren får även information om studiefinansiering och hjälp att söka studiestöd samt uppföljning tills eventuell antagning på skolan.

Lokaler som grund för samverkan i en Kraft-verksamhet

Lokalmässigt

Kraft-verksamheter bygger på teori och praxis att förstärkt samverkan genererar en ökad effektivitet i att stödja långtidsarbetslösa mot arbete och studier. Vilket innebär att det blir viktigt att samverkan intensifieras i realiteten jämfört med ordinarie arbetsmarknadspolitiska insatser. Ett sätt att skapa ett förstärkt samarbete är den samverkan som uppstår i samband med att parterna befinner sig på samma geografiska ställe. Samlokalisering leder till förenklad kommunikation, snabbare beslutsvägar, tidsvinster, kontinuerlig myndighetsövergripande planering samt möjliggör deltagarens förenklade tillgång till de samverkande aktörerna. Därav behöver verksamheten bedrivas i gemensamma lokaler som är specifikt avsatta och anpassade för Kraft-verksamheten och där aktörerna gemensamt kan arbeta (både i publika ytor där kundmöten sker, men också i personalutrymmen där dokumentation etc kan utföras). I Malmökraften är det Arbetsförmedlingen som har avsatt ändamålsenliga lokaler för arbetet. Något som kan komma att se annorlunda ut i nystartade Kraft-verksamheter.

Anpassningar utefter behov

Då Kraften ofta riktar sig mot målgrupper som ibland har specifika behov behöver lokalerna anpassas utifrån deltagarnas förutsättningar. Både utifrån fysiska, psykiska och sociala förutsättningar. Exempelvis kommer sannolikt en del av Kraftens målgrupp ha funktionsnedsättningar och/eller funktionsvariationer. Samtliga offentliga aktörer i Sverige är ålagda att säkra ändamålsenliga och tillgänglighetsanpassade lokaler. Något som också inkluderar Kraft-verksamheter.

Då nya Kraft-verksamheter rimligen kommer att inkludera gruppen språksvaga i sin verksamhet behöver information på hemsidor och andra kommunikationskanaler finnas tillgängliga på olika språk.

Kraften behöver likaså säkerställa att det finns tillgång till tolk och tillhandahålla skriftlig information på olika språk (men samtidigt uppmuntra till användande av svenska- det kommer underlätta möjligheterna att matcha individen mot arbete att handläggare ser att en deltagare försöker att göra sig förstådd). Liksom informationsmaterial som är skrivet på lätt svenska. Språklig kompetens i flera olika språk kan också vara en viktig faktor vid rekrytering av personal till verksamheten.

Projektet (Malmökraften) bedrivs i lokaler som är väl anpassade ur tillgänglighetsperspektiv. Arbetsmiljön är utformad i enlighet med arbetsmiljölagens intentioner och anpassad till människors olika förutsättningar och behov i fysiskt, psykiskt och socialt avseende. Exempelvis är flera mötesrum anpassade till deltagare med hörselnedsättning och genom teknik säkras att den sökande kan vara delaktiga i sina kontakter med medarbetare i Arbetsförmedlingens lokaler. I övrigt är lokalerna anpassade till personer med olika funktionsnedsättningar som t.ex. rörelsehinder, synnedsättningar mm. Trappuppgångar är extra breda, det finns gott om hissar och alla publika ytor är öppna och välkomnande. Kundytan är markerad så att de som har synsvårigheter ska kunna navigera i lokalen. Entréer till möteslokaler har rullstolsanpassade trösklar osv. Arbetsförmedlingens information finns via hemsidan tillgänglig på fler än 18 språk samt via dövtolk.”⁴¹

Fastställandet av rutiner

Det behöver finnas rutiner på plats vid införandet av Kraften för att säkerställa tydlighet och struktur från start.

- Rutiner hjälper medarbetaren att förstå processer och skapar en tydlighet hos de anställda kring vad som ska göras när och hur det ska göras.
- Genom att ha fastställda rutiner kan Kraften säkerställa att alla medarbetare har en gemensam förståelse för det verksamhetens arbetssätt. Vilket minskar risken för missförstånd och felaktiga tolkningar. Enhetlighet i arbetssätt skapar också en känsla av samhörighet och gemenskap bland medarbetarna.
- Genom att ha fastställda rutiner skapas förutsättningar för att optimera arbetsflödet och säkerställa att arbetsuppgifter utförs på ett effektivt

sätt. Detta minskar risken för dubbelarbete, förvirring och tidsförlust. När medarbetarna har tydliga riktlinjer att följa kan de fokusera på att vara produktiva och leverera resultat.

- Genom att ha fastställda rutiner kan en dokumenterad kunskapsbas för den nya verksamheten skapas. Detta underlättar kunskapsöverföring och säkerställer att kunskapen inte går förlorad om någon medarbetare lämnar organisationen. Dokumentationen kan också användas som referensmaterial för utbildning.
- Underlagen bör ha koppling till lokala, regionala och statliga styrdokument. Kopplingen till de regleringsbrev som gäller för parterna behöver vara särskilt tydlig.

Fastställa rutiner

Inskrivning av deltagaren

Arbetsprocesser

Tidslinje för deltagarens tid hos Kraften

Arbetssätt

Utskrivning av deltagaren

Varför är det viktigt att komma överens om spelregler?

Olikheter

Erfarenhetsnivå, personlighet, engagemang, kunnsighet, mandat, behov etc skiftar genom att komma överens om spelregler förenklas det multikompetenta teamarbetet.

Tydlighet

Ett uppdrag i skrift (såsom projektansökan) tolkas på olika sätt. Att diskutera spelregler möjliggör förståelse för varandras tolkning och att definiera en gemensam ram.

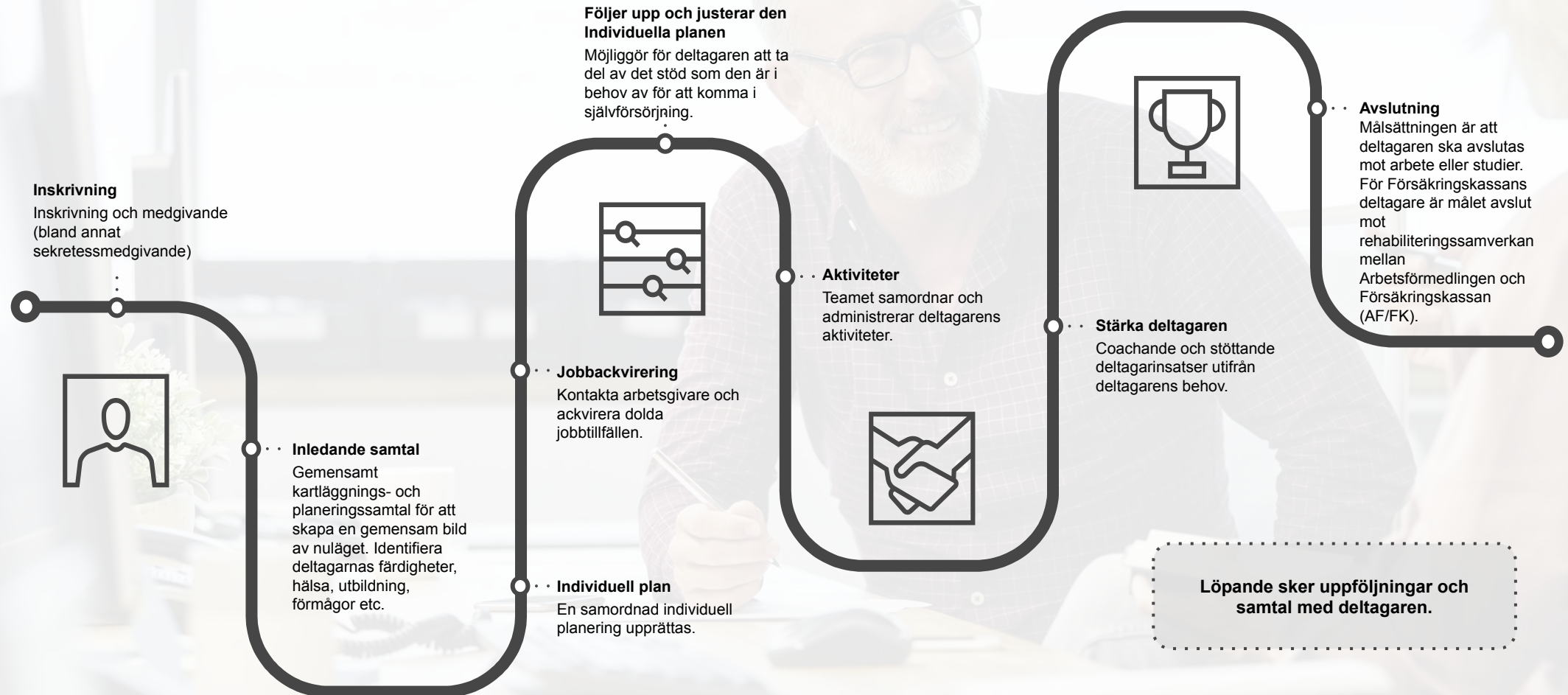
Ramverk

Om någon i arbetsgruppen inte skulle agera i linje med det ni gemensamt har kommit överens om finns det möjlighet att resonera om det utifrån spelreglerna.

Enkelhet

Om ni är medvetna om hur ni ska arbeta tillsammans i arbetsgruppen skapar det en trygghet och ökad transparens och det blir lättare för er att uppfylla uppdraget.

Hur en process för en deltagare i Malmökraften kan se ut



En deltagares väg in i och ut från Kraften

Intag

Strategi för intag av deltagare till Kraften

Tydliga riktlinjer om hur intag till verksamheten ska gå till behöver tas fram. Detta inkluderar exempelvis bestämmelser om antalet deltagare, från vilka verksamheter, volym från respektive verksamhet samt frekvens på intag. Volymen och frekvensen bör anpassas utefter de definierade målen Kraften har bestämt. Beslutsfattare behöver även bestämma om urvalet ska ske löpande eller vid vissa givna tidpunkter. Samt om ingången ska ske via remittering eller på annat sätt. Är det möjligt för en deltagare att skriva in sig själv exempelvis?

Inspiration från Malmökraften

I Malmökraften sker intag av deltagare från Arbetsförmedlingen, arbetsmarknadsavdelningen, socialtjänsten och Försäkringskassan där samtliga aktörer kan remittera in nya deltagare. Intagen är planerade och sker med jämn frekvens (varje eller varannan månad). Intaget av deltagare från Försäkringskassan sker dock löpande.

Intagens volymer innebär att varje team tilldelas ungefär 35 nya deltagare vid varje nytt intag, men teamen har under de olika tidsperioderna haft kontakt med olika många deltagare.

Totalt har 8900 Malmöbor deltagit i Malmökraften sedan starten 2018. 2989 av dessa har avslutats mot arbete och studier. För Malmökraften ESF, det vill säga det ESF-projekt som startade 1 september 2023, har hittills 48% av de utskrivna påbörjat arbete och 10% påbörjat studier

Avslut

Utskrivning

Deltagaren skrivs ut ur projektet om denne tilldelas ett arbete eller påbörjar studier. Även andra orsaker till utskrivning, både kända orsaker och okända orsaker kan förekomma. I Malmökraften fyller en operativ medarbetare i en blankett när en deltagares medverkan avslutas. Dokumentet specificerar anledningen till avslutet samt deltagarnas försörjning vid avslut, vilket möjliggör för Malmökraften att skapa uppföljande statistik.

Rutiner bör skapas som tydliggör hur medarbetare i ny Kraft-verksamhet bör agera om ingen/liten deltagarprogression sker, såsom avsaknad av stegvis förflyttning mot arbete/studier. Rutinen bör även tydliggöra om det finns en maximal tidsperiod som en deltagare får ta del av Kraft-verksamheten.

Hur jobb för deltagare hittas

Malmökraften har, via de samverkande parternas ordinarie verksamheter, tillgång till platser för arbetsträning, praktikplatser, arbetsmarknadsanställningar, studieförberedande aktiviteter och förberedande yrkesutbildningar.⁴⁵ Samverkan med exempelvis arbetstränings- och praktikplatser syftar till att rusta deltagarna och bidra till ett första steg mot arbete eller studier. Genom samverkan med aktörer som erbjuder studieförberedande aktiviteter och yrkesutbildningar kan deltagarna även komma i kontakt med olika typer av kompetenshöjande insatser och utbildningar för att i större mån uppfylla efterfrågade kompetenser på arbetsmarknaden.

Vid införandet av en ny Kraft bör samverkan initieras med de aktörer som involverade parter (som exempelvis Arbetsförmedlingen) redan har etablerad kontakt med och som kan möjliggöra för arbetsträning och praktik. Samtidigt bör även kontakt initieras med andra aktörer såsom företag och arbetsgivare som kan vara med och erbjuda deltagarna kontakt med olika yrken och utbildningar.

Deltagarna i Malmökraften erbjuds olika aktiviteter för att säkra rätt insats utifrån individens behov, här är några exempel:

| 01**Vårdsamordnare**

Vårdsamordnare har regelbundna teamträffar för genomgång av deltagare i syfte att identifiera deltagare som är i behov av kontakt med vårdsamordnare. Vårdsamordnare jobbar med att säkerställa tillgång till medicinska journaler och dokument hos offentliga primärvårdsenheter

| 02**Arbetsträning följs upp löpande**

De individer som arbetstränar ges möjlighet till löpande uppföljning med ansvarig arbetsförmedlare för att säkra progression. Liknande uppföljning sker även vid praktik.

| 03**Studie- och yrkesvägledare**

Studie- och yrkesvägledare arbetar med deltagarnas behov av studie- och yrkesvägledning. En studie- och yrkesvägledare från gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen i Malmö stad arbetar med deltagare och med medarbetarna i projektet för att öka deras kunskap om möjligheter till studier.

| 04**Intervjuteknik och språkutvecklande grupper**

Deltagarna ges möjlighet att kontinuerligt öva på intervjutekniker och förhållnings- och spelregler i jobbsammanhang. För deltagare med låg språklig kompetens i svenska erbjuds även språkutvecklande grupper.⁴⁷

| 05**Föreläsningar om utbildningsmöjligheter**

Föreläsningar erbjuds 2–4 gånger per månad till inskrivna deltagare i Malmökraften. Dessa beskriver vuxenutbildningens reguljära utbildningsutbud, olika utbildningsupplägg och kopplingen mellan reguljär utbildning och förutsättningarna på arbetsmarknaden.

| 06**Matchagrupper**

Via s.k. matchagrupper matchar projektmedarbetare deltagare mot lediga arbeten. Samt tränar inför intervjuer, uppdaterar CV och personliga brev.

“Ett system runt deltagaren med samordnade och parallella insatser har sannolikt bidragit till kortare ledtider och bättre matchning för deltagarna.”⁴⁸

”

I Malmökraften arbetar alla professioner **teambaserat** och utifrån ett **gemensamt arbetssätt** för att fler arbetssökande Malmöbor ska få tillgång till arbete och studier. Vi sluter upp gentemot individen och **stöttar på alla tänkbara sätt** för att arbetssökande personer ska bli inkluderade i samhället. Det är både **humant** och **effektivt** på samma gång.”⁴⁹

- Citat från fokusgrupp med projektledningen för Malmökraften

4

Bilagor

- Bilaga 1 - Statistik om Malmökraften
- Bilaga 2 - Bakgrund och metod till uppdraget
- Bilaga 3 - Om Malmökraften
- Bilaga 4 - Projektets tidsplan
- Bilaga 5 - Källförteckning

1169

inskrivna individer

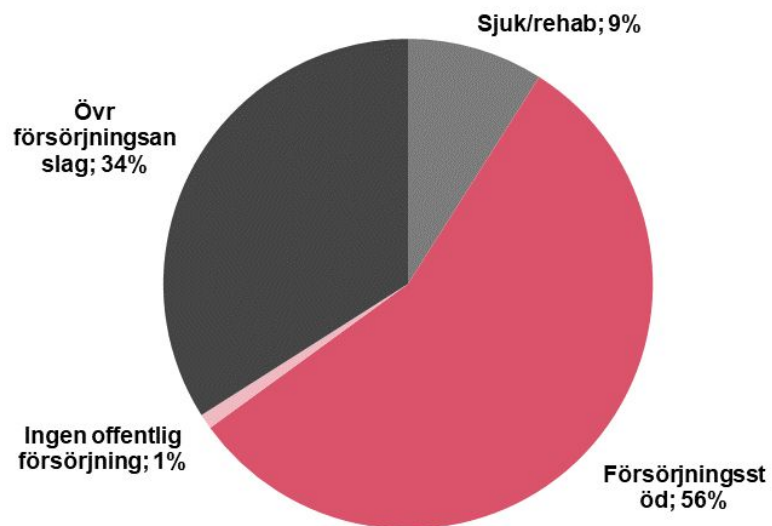
406

utskrivna individer

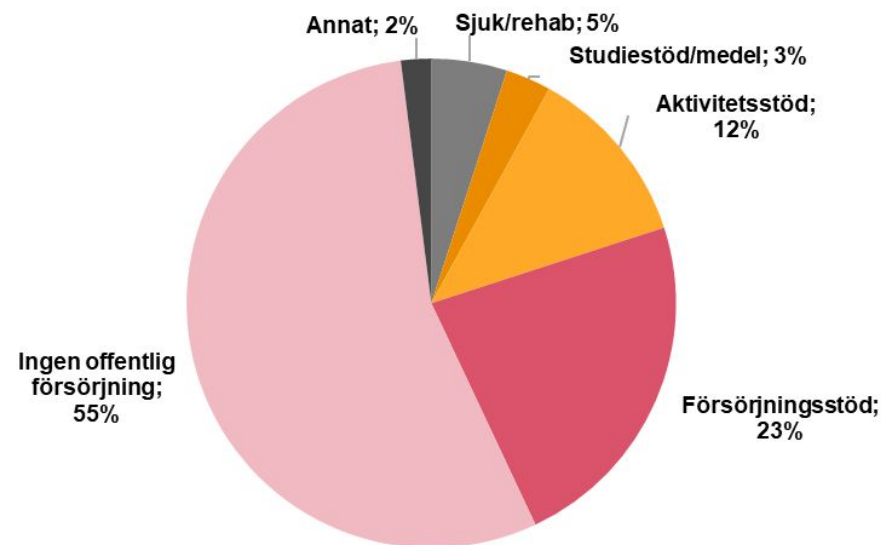
Remitterande aktör



Försörjning vid inskrivning



Försörjning vid utskrivning



Bilaga 2: Bakgrund och metod till uppdraget

Bakgrund, syfte och metod till uppdraget

Bakgrund

Malmökraften är ett samarbete mellan Arbetsförmedlingen, Malmö Stad, Region Skåne, Försäkringskassan som syftar till att minska långtidsarbetslösheten i Malmö.

I Malmö återfinns en hög andel komplex målgrupp som har svårigheter att etablera sig på den reguljära arbetsmarknaden respektive påbörja studier. Genom Malmökraften har nya samverkanssätt etablerats mellan parter på kommunal, regional och statlig nivå som har olika ansvar för att bidra till en högre sysselsättningsgrad för arbetsökande invånare. Genom Malmökraften har 2 880 Malmöbor gått ut i arbete eller studier sedan starten 2018 och ISF:s effektutvärdering visar på evidensbaserade effekter av den samordnade insatsen.

Utifrån de evidensbaserade resultaten önskar Malmökraften skapa förutsättningar för nationell spridning och implementering för framtida krafter. Utifrån dessa erfarenheter ser Malmökraften som ett naturligt steg att sprida kunskap om detta till andra delar av Sverige. Malmökraften har därför som ambition att, på organisationsnivå, införa och sprida en modell som Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Sveriges regioner och kommuner kan använda. Tillsammans kan de hantera utmaningar med att möta personer som stått utanför arbetsmarknaden under lång tid och få dem att komma tillbaka till ett arbete.

Malmökraften eftersökte därför konsultstöd för att besvara frågan: *Vad krävs för att Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Sveriges regioner och kommuner ska absorbera ett förändrat arbetssätt så som Malmökraften erbjuder?*

Syfte

Syftet med uppdraget är att besvara *“Vad krävs för att Malmökraftens arbetssätt ska kunna implementeras runt om i Sverige?”*.

Metod

För att besvara frågan har PwC tagit fram en produkt som innehåller en implementeringsstrategi och en metodmanual.

Produkt tas fram genom en kombination av en kvantitativ och kvalitativ metodologisk ansats. Data har samlats in och genom:

- Genomgång av dokument som exempelvis projektansökan, genomförda rapporter, granskningar, utvärderingar och månadsrapporteringar till ESF-rådet.
- Djupintervjuer med nyckelpersoner från respektive linjeorganisation.

PwC har parallellt haft löpande avstämningar med beställarens representant, Förbundschef för Finsam i Malmö, med tillhörande projektledningsgrupp.

Leverans

Uppdraget ska besvara följande fråga:

“Vad krävs för att Malmökraftens arbetssätt ska kunna implementeras runt om i Sverige?”

PwC hjälper Malmökraften att besvara frågan genom framtagande av en produkt som innehåller två delar:

1. En **Implementeringsstrategi** som beskriver vilka mått och steg som behöver tas när av vilka funktioner i respektive samverkansorganisation för att skapa möjlighet till implementering i kommun och region av Malmökraftens metodik.
2. En tydlig och pedagogisk **Metodmanual** som skapar förutsättningar för den operativa personalen att arbeta utifrån Malmökraftens metodik och tydliggör de organisatoriska åtagandena och struktur för kommunikation, styrning och ledning.



Beskrivning av hur data samlats in och hanterats inom ramen av uppdraget

Dokumentation

Dokumentation

PwC har tagit del av och analyserar befintligt material som delats. Dokumenten inkluderar utvärderingsrapporter, inrapporteringar till ESF-rådet, metodhandbok, beskrivningar av rutiner etc. Därutöver har PwC getts tillgång till statistik som finns framtagen som beskriver bland annat antal intagna deltagare till projektet samt antal deltagare som kommit ut i arbete eller studier.

Materialet har analyserats och skapat förutsättningarna för utformandet av rapporten.

Innehåll och typ av dokumentation

- Rapporter
- Uppföljningar
- Ekonomiska resultat
- Utvärderingar
- Handbok
- Processbeskrivningar
- Rutiner
- Blanketter
- ESF-ansökningar
- Resultat och diskussioner från fokusgrupp och löpande dialoger

Intervjuer

För att skapa förståelse för Malmökraften som arbetssätt med tillhörande framgångsfaktorer och utmaningar har vi genomfört semistrukturerade intervjuer med chefer som har beslutsmandat inom Malmö stad, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Region Skåne i syfte att stämma av och motta relevant input kopplat till framtida implementeringsprocesser. FINSAM i Malmö säkras möjlighet till input givet de löpande dialoger och avstämningar som sker mellan projektledare hos PwC och förbundschef FINSAM.

Period för intervjuer

Vecka 20-24 2024

Antal

Fyra intervjuer med chefer från Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Region Skåne och Malmö stad har genomförts.

Därutöver har fokusgrupp med projektledning för Malmökraften genomförts i maj 2024.

Presentation och kommunikation

Presentation

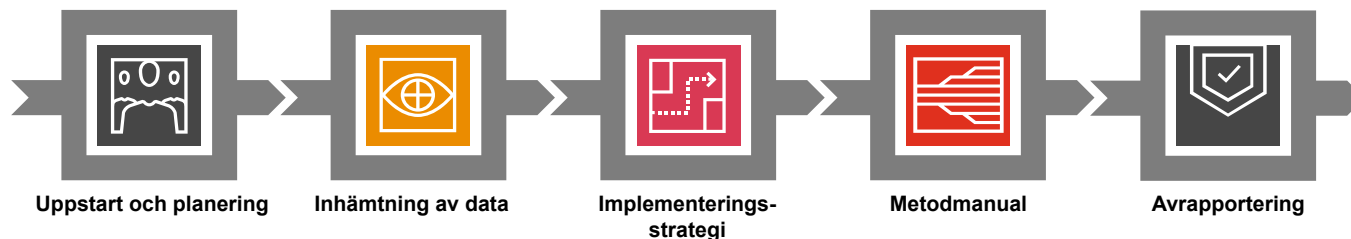
Presentation av implementeringsstrategin och metodmanualen sker under hösten 2024 för styrgruppen av Malmökraften.

Kommunikation

PwC kommer också delta i Finsam:s podd Vet ni! för att lyfta fram det huvudsakliga budskapet i rapporten.

Avsnittet släpps 16/8-2024 och finns tillgängligt att ta del av via: <https://www.finsamimalmo.se/vad-haender/vet-ni/>.

Uppdragets resultat utifrån förväntad leverans och tidplan



FÖRVÄNTAD LEVERANS	LEVERERAT
1. Kvalitetssäkrad detaljerad projektplan.	→ PwC har via sin projektgrupp och projektledare redovisat en projektplan som godkänts av uppdragets beställare.
2. Utforma och presentera en implementeringsstrategi om hur det arbete och det arbetssätt som idag anammats i Malmökraften kan implementeras i andra städer i Sverige	→ PwC har beskrivit hur implementeringen av arbetsformen kan ske till andra intresserade städer och aktörer. Strategin beskriver vilka mått och steg som behöver tas när av vilka funktioner i respektive samverkansorganisation för att skapa möjlighet till implementering i kommun och region av Malmökraftens metodik.
3. Utforma och presentera en metodmanual baserad på Malmökraftens arbetssätt, uppföljningar och rutiner.	→ PwC har utformat en metodmanual som pedagogiskt och tydligt beskriver metoden för arbetssättet. Manualen skapar förutsättningar för den operativa personalen att arbeta utifrån Malmökraftens metodik och tydliggör de organisatoriska åtagandena och struktur för kommunikation, styrning och ledning.
4. Presentera sluddokumentation för beställare samt för stygruppen i Malmökraften.	→ PwC har presenterat sluddokumentationen. Presentationen av sluddokumentationen som ska levereras till stygruppen för Malmökraften sker enligt överenskommelse under sep-okt 2024.

Avgränsningar och användning av rapporten

Avgränsningar

Rapporten avgränsar sig till att skapa en implementeringsstrategi samt en metodmanual baserat på de underlag som PwC mottagit av beställare, fokusgrupp samt intervjuer som genomförts och den information som delats med PwC.

Användning av rapporten

Vår förhoppning är att denna rapport ska fungera som ett underlag vid framtida implementeringar och införande av liknande Krafter. Rapporten ska fungera som ett stöd och möjliggöra för ett tydligt och strukturerat arbetssätt vid införandet av liknande krafter baserat på tidigare erfarenheter och insamlade kunskaper.

Kapitlen "Implementeringsstrategi" (kapitel 2) och "Metodmanual" (kapitel 3) kan användas gemensamt och ge en helhetsbild och förståelse vid införandet av en Kraft. Kapitlen har samtidigt utformats så att de kan användas enskilt av intressenter. Att använda produkterna separat kan vara aktuellt om liknande samverkansarbeten ska implementeras eller liknande metoder önskar anammas.

De två versioner av en s.k. One pager som återfinns i rapportens inledande kapitel erbjuder ett lättillgängligt kommunikationsmaterial som kan användas för att informera om verksamheten till externa parter, såsom kommuner, lokala Arbetsförmedlingskontor och regioners hälso- och sjukvårdsinsatser.



Bilaga 3: Om Malmökraften

Mål och målgrupp inspirerat från Malmökraften

Mål

Projektmålen för 1 september 2023- 31 december 2024 har kommunicerats enligt följande:

- 1300 individer deltagit i Malmökraften.
- Minst 45% av deltagarna erhåller arbete, deltagarna från Försäkringskassan är ej inräknade.
- Minst 10% av deltagarna går vidare till reguljär utbildning.
- Färre deltagare uppbär försörjningsstöd och sjukpenning än vid start.
- 60% av deltagarna från Försäkringskassan har gått över till AF/FK samverkan eller gått i arbete eller reguljär utbildning.
- 90 % av övriga deltagare har gjort en stegförflyttning och närmat sig arbetsmarknaden.

Vid ansökan för finansiering av ESF-rådet kommunicerades även mål för jämställdhet i och med identifierade utmaningar och ojämställdhet på arbetsmarknaden.

- Det ska vara en jämn fördelning av kvinnor och män som deltar i Malmökraften.
- Andelen kvinnor och män som går ut i arbete och studier ska vara jämnt fördelade.

Alla team har ett kvantitativt mål som ska uppnås varje månad.⁵⁰

Målgrupp

Malmökraften har själva definierat projektets målgruppen som:

“Arbetssökande; folkbokförda i Malmö med samverkansbehov. Projektet Malmökraften 2.0 riktar sig till arbetssökande med eller utan försörjningsstöd som deltar i Jobb- och utvecklingsgarantin och till personer som uppbär sjukpenning.”

Mer specificerat riktar sig Malmökraften mot den Malmöbor som är i arbetsför ålder och som varit utan arbete under minst 12 månader. Personen ska vara över 30 år. Individen ska inte bedömas kunna ta del av inom Arbetsförmedlingen upphandlade insatser utan är i behov av samverkan samt gynnas av gemensam planering och förberedande insatser. Malmökraften arbetar utefter att ha en jämn könsfördelning.

Det finns undantag, det vill säga när kriterierna är uppfyllda men deltagaren inte inkluderas, i Malmökraftens målgrupp. Definierade undantagen är:

- Ska ej ha deltagit i Malmökraften 2.0 under år 2022
- Ska inte börja studera inom en månad
- Ska inte börja arbeta inom en månad
- Ska ej vara i Krom (Rusta och matcha) /Förmedlingsinsatser
- Ska ej delta i projektet Fram
- Ej vara på Avanti
- Ej i AUB
- Ej i Krami
- Ska ej ha SIUS

I Malmökraften är nedanstående aktörer involverade och bidrar med kompetens och erfarenhet från respektive verksamhet

Region Skåne. Region Skåne representeras av Primärvården och vuxenpsykiatri i Malmö, som tillhandahåller sjukvård och medicinsk rehabilitering.

Arbetsförmedlingen. Arbetsförmedlingen i Malmö har som övergripande uppdrag att sluta gapet mellan arbetsgivare som söker arbetskraft och Malmöbor som söker jobb. Arbetsförmedlingen ska i uppdraget prioritera stöd till arbetssökande som står långt från arbetsmarknaden samt via samverkan arbeta för att minska kompetensbristen på arbetsmarknaden.

Försäkringskassan. Försäkringskassans uppdrag att administrera den svenska socialförsäkringar inkluderar ansvar för sjuka personer och personer i rehabiliteringsprocesser i för att närma sig arbetsmarknad eller studier. .

Malmö Stad. Malmö stad har lång erfarenhet av socialt arbete och kommunala arbetsmarknadsinsatser via de verksamheter som finns organiserade i gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen, arbetsmarknads- och socialförvaltningen, funktionsstödsförvaltningen och på näringslivsavdelningen.

Andra aktörer. Samordningsförbundet FINSAM har funnits i Malmö sedan 2007 och är en etablerad arena för samverkan där alla parterna ingår. FINSAM är medfinansierad och har erfarenhet av att arbeta som finansierad och processledare till såväl stora som små arbetsmarknadsprojekt där fokus i arbetet ligger på organisering, förankring, utvärdering, uppföljning och implementering.

Svenska ESF-rådet har i två omgångar, genom två olika socialfondsprojekt, bidragit till att finansiera Malmökraftens verksamhet. Myndigheten har funnits sedan 2000 och finns under Arbetsmarknadsdepartementet.¹⁷

Fördelning bland inblandade aktörerna i Malmökraften

Fördelning medarbetare

På Arbetsförmedlingen

- 1 huvudprojektledare på 100%
- 1 projektadministratör på 100%
- 1 Projektekonom på 50%
- 10 arbetsförmedlare på 100%
- 1 verksamhetssamordnare från Arbetsförmedlingen för spridning av resultat på 10%

I Malmö stad

- 2 delprojektledare på 100%
- 1 projektmedarbetare arbetsmarknadsavdelningen, 50%
- 10 socialsekreterare, avdelningen för ekonomiskt bistånd och boende, 100%
- 10 arbetsmarknadssekreterare, arbetsmarknadsavdelningen, 100%
- 2 studie- och yrkesvägledare, arbetsmarknadsavdelningen, 100%
- 1 SYV, gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen, 40%

På Försäkringskassan

- 3 försäkringsutredare på 100%

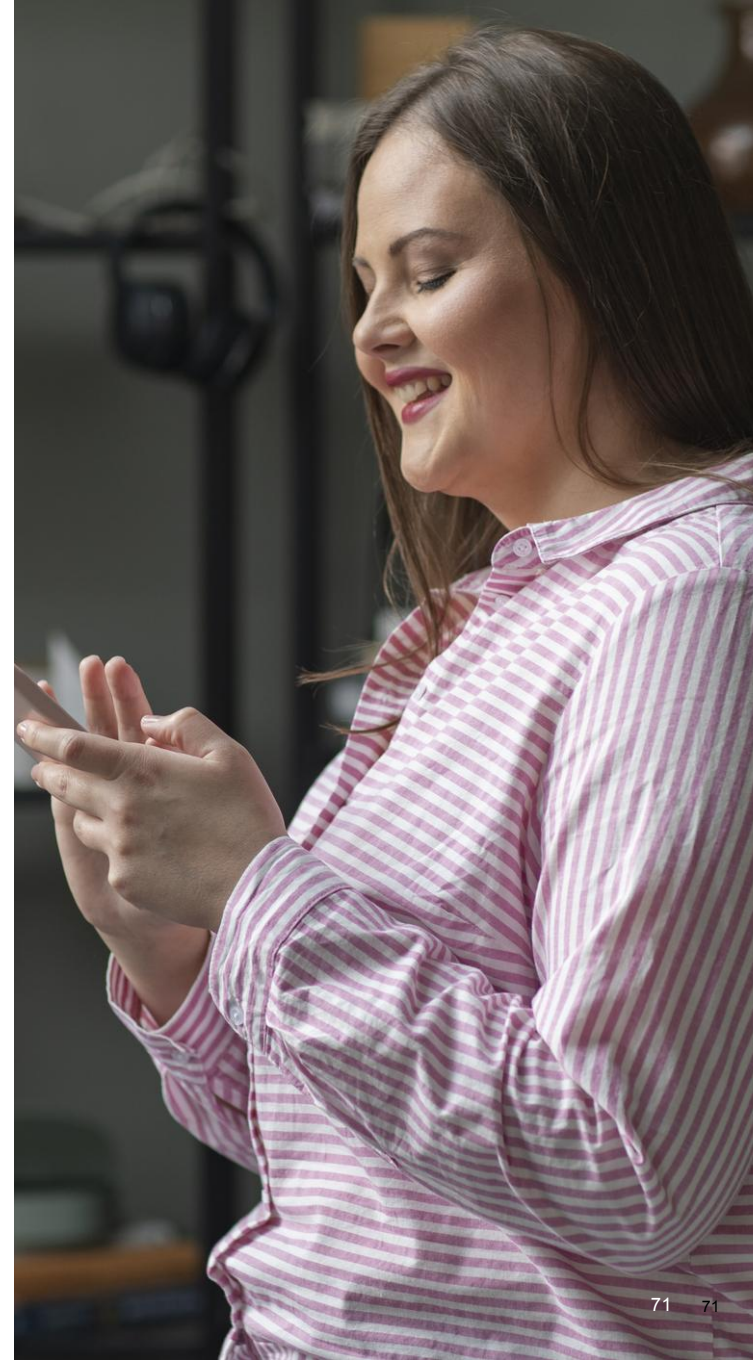
Från Region Skåne

- 2 vårdsamordnare, Primärvården Malmö, på 100%
- 1 psykiatrisjuksköterska, Vuxenpsykiatri Malmö/Trelleborg, på 20%

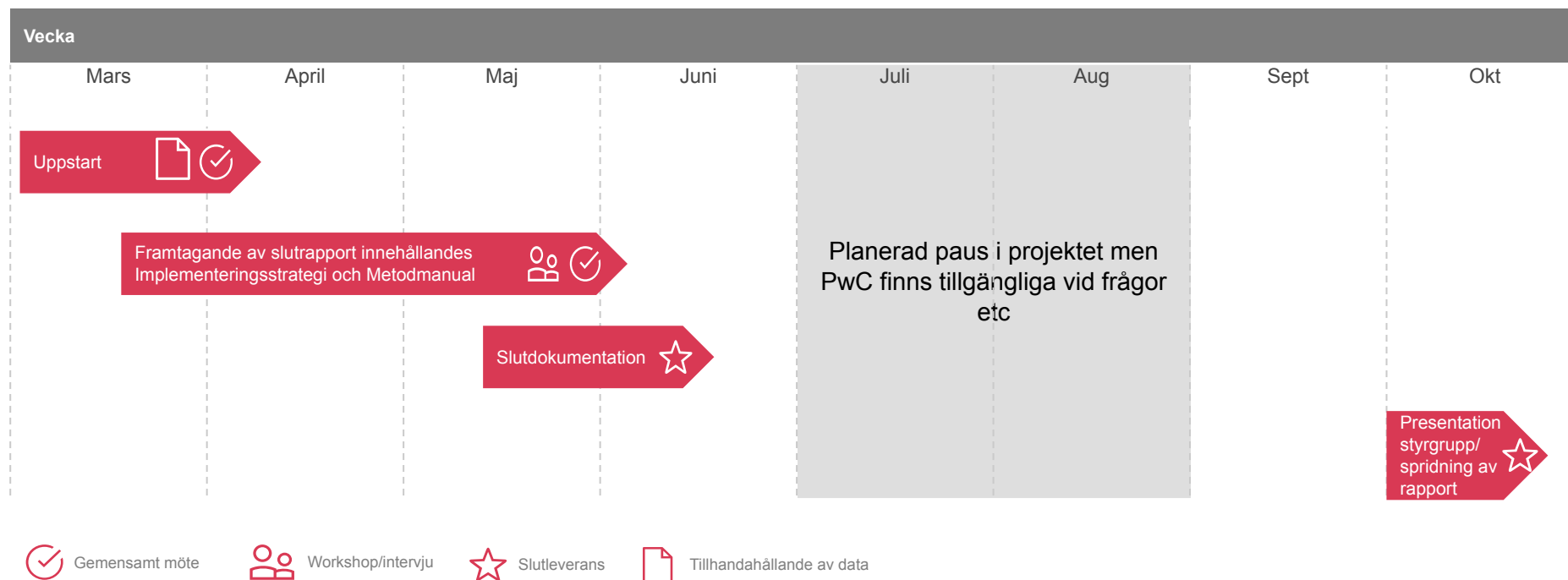
Från FINSAM

- 1 förbundschef FINSAM i Malmö på 10%

Att notera är att de olika professionerna delvis har tillkommit allt eftersom och utefter identifierat behov. Exempelvis tillkom psykiatrisjuksköterskan i september 2023.



Bilaga 4: Projektets tidsplan



Bilaga 5: Källförteckning

- ¹ Intervju med chef för deltagande organisation
- ² Fokusgrupp projektledning Malmökraften 2024-05-08
- ³ Uppföljning deltagare, statistik mottagen av Arbetsmarknads- & socialförvaltningen
- ⁴ Uppföljning deltagare, statistik mottagen av Arbetsmarknads- & socialförvaltningen
- ⁵ ESF ansökan
- ⁶ Malmö Stad (u.å). *Sysselsättning*.
<https://malmo.se/Fakta-och-statistik/Sysselsatting.html>
- ⁷ Kvartalsrapport sep-nov 2023
- ⁸ Malmökraftens metod - styrgrupp 27 oktober
- ⁹ Malmökraften ESF ansökan
- ¹⁰ Malmökraften ESF ansökan
- ¹¹ Malmökraften ESF ansökan
- ¹² Vaeksthusets kompetenscenter (u.å). *Kunskap inom arbetsmarknadsområdet*.
<https://vaeksthusets-kompetencecenter.dk/sv/forskning/>
- ¹³ Uppföljning deltagare, statistik mottagen av Arbetsmarknads- & socialförvaltningen
- ¹⁴ ISF (2023). *Samordning gör skillnad*.
<https://isf.se/publikationer/rapporter/2023/2023-03-31-samordnat-stod-gor-skillnad>
- ¹⁵ Ibid.
- ¹⁶ Intervju med chef för deltagande organisation
- ¹⁷ Uppföljning deltagare, statistik mottagen av Arbetsmarknads- & socialförvaltningen
- ¹⁸ Fokusgrupp projektledning Malmökraften 2024-05-08
- ¹⁹ Intervju med styrgruppsmedlem
- ²⁰ SKR (2023). *Arbetsmarknadspolitiken lokalt och regionalt*.
<https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/arbetsmarknad/vuxenutbildning/arbetsmarknadspolitikenlokaltochregionalt.29472.html>
- ²¹ Intervju med styrgruppsmedlem
- ²² Fokusgrupp projektledning Malmökraften 2024-05-08
- ²³ Fokusgrupp projektledning Malmökraften 2024-05-08
- ²⁴ Wikipedia (u.å). *SMART crit*.
https://en.wikipedia.org/wiki/SMART_crit
- ²⁵ Presentation Stockholmskraften 17 juni
- ²⁶ Malmökraftens metod - styrgrupp 27 oktober.
- ²⁷ Projektplan Malmökraften 2023
- ²⁸ ESF ansökan
- ²⁹ Jämställdhetsmyndigheten (2021). *Vad är jämställdhetsintegrering?*.
<https://jamstalldhetsmyndigheten.se/fakta-om-jamstalldhets-integrering/#:~:text=Vad%20%C3%A4r%20j%C3%A4mst%C3%A4lldhetsintegrering%3F,akt%C3%B6rer%20som%20deltar%20i%20beslutsfattandet>
- ³⁰ ESF ansökan
- ³¹ Malmökraften 2.0 handlingsplan 2020-01-31
- ³³ Projektplan Malmökraften 2023
- ³⁴ Styrgrupp utvärdering
- ³⁶ Presentation Stockholmskraften 17 juni
- ³⁷ Kvartalsrapport sept- nov 2023
- ³⁸ Projektplan Malmökraften 2023
- ³⁹ Socialsekreterarens roll i Malmökraften
- ⁴⁰ Kvartalsrapport sep-nov 2023
- ⁴¹ Projektplan 2023
- ⁴⁵ Malmökraften ESF ansökan
- ⁴⁷ Kvartalsrapport sep-nov 2023
- ⁴⁸ SWECO, utvärdering av Malmökraften 2.0, effektskattning 2022-11-14
- ⁴⁹ Fokusgrupp med projektledningen för Malmökraften 2024-05-08
- ⁵⁰ Malmökraftens metod - styrgrupp 27 oktober

Denna rapport har upprättats inom ramen för vårt uppdrag att tillhandahålla rådgivning avseende "Malmökraften - Implementeringsstrategi och metodmanual" enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av uppdragsavtal undertecknat 2024-03-05. Rapporten är endast upprättad för vår uppdragsgivares räkning, Arbetsförmedlingen, (212000-1199). Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (organisationsnummer 556029-6740)/ PricewaterhouseCoopers AB tar inte något som helst ansvar gentemot någon annan än uppdragsgivaren som väljer att förlita sig på eller att agera utifrån innehållet i denna rapport. Inte heller tas något ansvar för att rapporten används för andra syften än för dem som förelegat vid uppdragets utförande.

© 2024 PricewaterhouseCoopers i Sverige AB. Att mångfaldiga innehållet helt eller delvis är förbjudet enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande genom tryckning, kopiering etc.